



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakaskonseptin kehittäminen yritys x toimintasuunnitelman tueksi

Silván, Vilma

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskonseptin kehittäminen yritys x toiminta suunnitelman tueksi

Vilma Silván  
Hotra  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2016

Vilma Silván

**Asiakaskonseptin kehittäminen yritys x toiminta suunnitelman tueksi**

Vuosi 2016 Sivumäärä 65

---

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia potentiaalisia asiakkaita yritys x:lle. Toimeksiantaja oli yritys x, joka aloittaa uudenlaisen ruokatuotannon lähivuosina, mikä perustuu sopimus pohjaiseen toimintaan Uudenmaalaisten ruokatuottajien ja viljelijöiden, sekä asiakkaiden välillä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asiakkaiden ajatuksia lähiruosta, mielipiteitä uudenlaisesta toiminnasta, minkälaisia toiveita ja tarpeita heillä on ja mitkä ovat mahdolliset esteet mukaan lähtemiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea yrityksen olemassa olevaa toimintasuunnitelmaa, sekä tekeillä olevaa markkinointisuunnitelmaa.

Opinnäytetyössä esitellään toimeksiantaja ja avataan yrityksen liikeidea, sekä liiketoimintasuunnitelma. Teoreettinen viitekehys koostuu asiakasymmärryksestä ja asiakkuuksista. Työssä lähestytään asiakkuuksia niiden arvotuotannon ja asiakasprosessien kautta. Viitekehyksessä käsitellään myös asiakkuuslähtöisyyttä, sen jatkuvuutta, asiakaskuntia ja asiakkaan arvon kokemusketjua. Näiden pohjalta siirrytään toiminnan kehittämiseen saadun asiakasymmärryksen pohjalta, johon kuuluu asiakassegmentointi ja konseptointi.

Työn toiminnallinen osuus koostuu kolmesta palvelumuotoilun vaiheesta. Ensimmäiseen vaiheeseen kuului tiedonkerääminen, sekä teemahaastattelujen laatiminen, toteuttaminen ja analysointi. Seuraavassa kohdassa kehitettiin ja luotiin kerätyn tiedon perusteella asiakasprofiilit ja asiakaskonseptit. Kolmannessa vaiheessa kartoitettiin riskit, sekä arvioitiin tehdyt asiakasprofiilit.

Teemahaastattelussa haastateltiin seitsemää henkilöä. Tutkimuksessa selvisi, että ihmisillä on suuri kiinnostus lähiruokaa kohtaan, mutta he eivät ole valmiita näkemään vaivaa sen hankkimisen eteen. Tiedon lisääminen uudenlaisesta ruokatuotannosta herätti paljon mielenkiintoa, mutta sopimus pohjaisuuteen eivät kaikki vastaajat olleet valmiita. Onnistuneella ja kohdistetulla markkinoinnilla saataisiin varmasti asiakkaita lähtemään toimintaan mukaan. Yrityksen avoimuuden ja läpinäkyvyyden kautta informaation kulku, sekä palautteiden ja toiveiden viestiminen tulevat lisäämään yrityksen luotettavuutta ja mainetta.

Asiasanat: asiakaskonseptointi, asiakasprofiilit, asiakastutkimus, asiakkuudet, lähiruoka, palvelumuotoilu

Vilma Silván

**Improving a Customer Concept to Support the Plan of Action of company x**

Year	2016	Pages	65
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to investigate potential customers for company x. The commissioner was the founder of company x, which provides new kind of contract based food production between farmers and customers. The company plan is to start new form of business in the near future. The objectives of this thesis were to study and analyze customer opinions about local food, their thoughts on new food production and solve their needs, motivation and obstacles towards company x. The purpose was to produce essential customer knowledge to support the plan of action and the upcoming marketing plan.

The thesis begins with an introduction to the commissioner, the new business idea and the plan of action. The theoretical framework consists of the concepts of customer ship and customer understanding. The thesis also establishes customer oriented approach, customer base and customer value experience. The last section develops the actions based on customer understanding, which included customer segmentation and concept.

The thesis was carried out by utilizing three service design methods. The first method included information search and drawing up, executing and analyzing a theme interview. The second stage consisted of the creation of customer profiles and customer concepts. The last study stage surveyed the risks of the study and evaluated the customer profiles.

The theme interview was composed of selected seven people. This study revealed these people's large interest in local food and the new means of food production. The biggest obstacle was the contract based deal. Successfully executed marketing would help and support customers to participate in the new form of business of company x.

Keywords: customer concept, customer profile, customer research, customership, local food, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Yrityksen esittely .....	7
3	Asiakkuus ja asiakasymmärrys asiakaskonseptoinnissa .....	9
3.1	Asiakkuudet ja asiakasymmärrys .....	9
3.1.1	Arvotuotanto ja asiakasprosessi .....	13
3.1.2	Asiakkuus lähtöisyys, jatkuvuus ja asiakaskunnat .....	14
3.1.3	Asiakkaan arvon kokemuksetju .....	16
3.2	Toiminnan kehittäminen asiakasymmärryksen pohjalta .....	18
3.2.1	Asiakassegmentointi .....	21
3.2.2	Konseptointi .....	23
4	Projektin toteutus palvelumuotoilun keinoin .....	25
4.1	Ymmärrä, tiedonkerääminen.....	26
4.1.1	Netscouting, toimialan tutkiminen Amerikassa .....	26
4.1.2	Toimiala Amerikassa .....	27
4.1.3	Asiakaskunta Amerikassa.....	29
4.1.4	Haastattelu .....	30
4.1.5	Haastattelun toteutus .....	32
4.1.6	Litterointi.....	32
4.1.7	Haastattelun analysointi ja tulokset .....	34
4.1.8	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	40
4.2	Kehitä ja kartoita, asiakaskonseptin luominen .....	41
4.2.1	Asiakasprofiilit .....	42
4.2.2	Asiakaskonsepti .....	47
4.3	Arviointi ja tulevaisuuden näkymät .....	51
4.3.1	SWOT - analyysi.....	51
4.3.2	Jatkotoimenpide ehdotukset .....	53
5	Johtopäätökset .....	53
	Lähteet .....	55
	Kuvat. ....	58
	Kuviot. ....	59
	Taulukot .....	60
	Liitteet.....	61

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, tunnistaa ja selvittää uudenlaisen ruokatuotannon mahdollisia potentiaalisia asiakkaita. Ensin tutkitaan Food Hub ilmiötä Amerikassa, millaisin keinoin siellä on löydetty markkinapaikka toiminnalle ja minkälaisia erilaisia asiakkaita siellä on. Tämän jälkeen haastatellaan toimeksiantajaa ja selvitetään hänen tarkka visionsa, minkälaista toimintaa hän haluaa perustaa Uudellemaalle, sekä perehdytään olemassa olevaan toimintasuunnitelmaan.

Teoriaosuudessa keskitytään asiakkuuksiin ja niiden ymmärtämiseen. Siihen kuuluu asiakasprosessin, arvotuotannon, asiakkuuslähtöisyyden ja asiakkaan arvon kokemusketjun selvittäminen. Tämän jälkeen teoriaosuudessa keskitytään toiminnan kehittämiseen asiakasymmärryksen pohjalta. Tähän osuuteen kuuluu asiakassegmentointi ja konseptointi.

Työ etenee kolmea palvelumuotoilun keinoa käyttäen. Ymmärrä vaiheessa metodeina käytetään netscoutingia, teemahaastattelua, haastattelun analysointia, sekä aineistolähtöistä sisälön analyysia. Kehitä ja kartoita vaiheessa rakennetaan asiakasprofiilit ja asiakaskonsepti hyödyntäen saatuja tutkimustuloksia. Arviointi kohdassa kehitetään SWOT-analyysi, sekä esitellään erilaisia jatkotoimenpide-ehdotuksia. Tavoitteena on tehdä palvelumuotoilun keinoja käyttäen asiakastutkimus, jonka avulla saadaan visualisoitua asiakasprofiilit, sekä kehitettyä asiakaskonsepti toimintasuunnitelman tueksi.

Työn tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa tunnistamaan potentiaaliset yksityisasiakkaat. Tutkimukseen kuuluu myös asiakkaiden saavutettavuuden tutkiminen, millaisilla keinoilla heidät voisi tavoittaa, sekä mitkä ovat esteenä sille, että he eivät lähtisi mukaan Food Hub toimintaan. Tarkoituksena on auttaa yritystä segmentoimaan asiakkaat, tunnistamaan heidän tarpeensa, selvittämään heidän esteensä ja motivaationsa, sekä tavoittamaan heidät.

## 2 Yrityksen esittely

Toimeksiantaja on maanviljelijäyrittäjä, joka aikoo perustaa uudenlaisen yrityksen Suomeen. Yrityksen tarkoituksena on tehdä yhteistyötä Uudellamaalla toimivien viljelijöiden ja ruokatuottajien kanssa ja saavuttaa asiakkaita lähialueen kaupungeista. Yrityksellä on olemassa alustava liiketoimintasuunnitelma ja tarkoituksena on saada yritys toimintaan kahden vuoden sisällä. Kyseessä on start-up yritys, jolla on olemassa alustava toimintasuunnitelma.

Alkuperäisenä ideana on se, että kaikki osapuolet hyötyvät tästä yhteistyöstä. Ruoan tuottaja saa paremman tuoton viljelemistään tuotteista, hän tietää kenelle tuotteita viljellään ja tämän kautta toiminta on riskittömämpää. Kuluttaja hyötyy yhteistyöstä siten, että hän saa ympäri vuoden sesonkiruokaa paikallisilta tuottajilta. Kuluttaja tietää kuka tuotteita viljelee ja mikä on niiden alkuperä. Kuluttajalla on mahdollisuus saada tuoreita tuotteita ilman turhia pakkausmateriaaleja. (Korkman 2015.)

Yritys x:n toiminta on sopimus pohjainen kuluttajan ja tuottajan välillä. Kuluttaja lupautuu ostamaan vuoden ajan ennakoon paikallisia kausituotteita. Sesongeittain kuluttajat voivat päättää, mitä kausituotteita he haluavat ostaa. Näin tuottaja saa tiedon, mitä tuotteita asiakkaat haluavat ja kuinka paljon niitä halutaan. Tuottajan lupaus on viljellä ennakoon tilatut tuotteet ja toimittaa ne sovitusti keräyspisteelle. Tämä keräyspiste paikka on mahdollisesti kylmävarasto keskeisellä paikalla, josta asiakkaat voivat tuotteensa noutaa sovittuna ajankohtana. (Korkman 2015.)

Ostoprosessi on tehty täysin sähköiseksi. Ensin tehdään yhden vuoden ostosopimus, johon kuuluu haluttujen tuotteiden valinta. Tuotteiden valintakohta on jaettu kolmeen eri osaan, sillä ruokatuotteet tulevat kolmessa eri sesongissa. Tämän jälkeen ennakoon tilatut tuotteet maksetaan sovituihin maksuerissä, ensimmäinen maksu ennen ensimmäistä tuotteiden hakua. Kuluttaja saa viestin sadon alkamisesta ja tuotteita toimitetaan kylmävarastoon kerran viikossa. Tämän jälkeen tuotteet haetaan itsepalveluperiaatteella. Kylmävarastolla on sovittuun aikaan ruokatuottajia paikalla kertomassa omista tuotteistaan. Samalla ruokatuottajat antavat neuvoja ruoan säilöntää varten ja antavat vinkkejä erilaiseen reseptiikkaan. Tässä kohtaa kerätään myös palautetta kuluttajilta, sekä kuunnellaan heidän toiveitaan. (Korkman 2015.)

Yritys x toiminnan tarkoituksena on myös tuoda lisäarvoa asiakkaalle, jollaista kuluttaja ei voi löytää tavallisen ruokakaupan hyllyiltä. Ruoan alkuperän tiedostaminen, sen maku, aitous ja sesoninmukaisuus ovat käsitteitä, jotka Uudenmaanruoka voivat asiakkailleen luvata. Yritys x:n toiminta tarjoaa asiakkailleen tarinan ruoan taustalla, pyrkii herättämään asiakkaisiin inspiraation ruoanlaittoon ja kiinnostuksen lähiruokaan ja sen tukemiseen. (Korkman 2015.)

Liikeideana on luoda uudenlainen sopimus pohjainen lähiruokatuotantomalli, joka yhdistää lähiruoka tuottajat ja kuluttajat Uudellamaalla. Tavoitteena on kehittää tehokas ja toimiva rahankeräys, varastointi, myynti, markkinointi, sekä jakelu. Näiden kautta tarjotaan monia tuotteita vaivattomasti kuluttajalle. (Korkman & Rännäri 2015.)

Missio on, että yritys x tarjoaa ympärivuotisesti paikallisesti tuotettuja elintarvikkeita suoraan tuottajalta kuluttajalle. Toiminta tapahtuu Uudellamaalla ja pyrkii löytämään tavan, joka on tehokas sekä tuottajalle, että kuluttajalle. Yritys lähtee liikkeelle kuluttajan toiminnasta, mutta voi myös mahdollisesti laajentaa toimintaansa esimerkiksi ravintoloihin ja koulun keittiöihin. Varastointihuonetta varten kehitetään yhteinen linkki, tapaamispaikka, tai tehokas kanava, missä maanviljelijät, puutarhurit, kalastajat ja pienimuotoiset elintarviketuottajat toimivat yhdessä. Kohteena on voimistaa sidosta Uudenmaan tuottajien ja asiakkaiden välillä. (Korkman & Rännäri 2015.)

Ajatuksena on, että ainoastaan aidolla kumppanuudella tuottajien ja asiakkaiden välillä saadaan kehitettyä lujaa toimintaa Uudellamaalla ja lisättyä kysyntää paikallisille tuottajille. Yritys x:n toiminta on täysin uusi toimialamalli Suomessa. Sen avulla tuottajat ja kuluttajat saavat huomattavan aktiivisen roolin luoda toimivaa markkinaa lähiruokan parissa. Yrityksen tehtävänä on etsiä parhaimmat ja pätevimmat tuottajat ja saattaa heidät kuluttajien luokse. Tarkoituksena on luoda tapa, jolla saadaan aikaiseksi lisää kysyntää lähiruokaa kohti ja päästään kehittämään perinteistä Uusimaalaista ruokakulttuuria ennakkoluulottomalla tavalla. (Korkman & Rännäri 2015.)

Yritys x on määritellyt toimintaohjeita ja yleisiä tavoitteita toimintasuunnitelmassaan. Tavoitteena on luoda kumppanuus tuottajan ja kuluttajan välillä, joka rakennetaan vastavuoroisesti luottamuksella ja yhteisellä huomioimisella perinteistä myyjän ja ostajan kaupan muistuttaen. Tuotteita valmistetaan ja toimitetaan sitouttamalla tuottaja ja asiakas vuosisopimukseen. Tämä mahdollistaa sesongeille alttiiden tuotteiden viljelyyn keskittymisen. Täytyy oppia hyväksymään, että joissakin tuotteissa luonto ja ilmasto vaikuttavat suuresti satoon ja sen laatuun. Tätä mielessä pitäen on hyvä muistaa, että luonto ja muut osatekijät täytyy ottaa huomioon aina etukäteen, jos mahdollista. Tuotteiden hinnoittelu pidetään avoimena tuottajien ja kuluttajien välillä. Tuotteiden keräys ja jakelu tehdään yhteistyössä tuottajien ja kuluttajien välillä, jotta se tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti ja helposti molemmille osapuolille. (Korkman & Rännäri 2015.)

Toimintasuunnitelmassa listataan, mitä kaikkea tarjotaan tuottajalle, joka mahdollisesti lähtisi toimintaan mukaan. Sopimus pohjaisella myynnillä tuottaja voi helpommin suunnitella sa-



tonsa viljelyä ja tämä antaa tuottajalle mahdollisuuden keskittyä vain olennaiseen, eli viljelyyn. Vastaanottamalla maksun tuotteistaan, viljelijälle mahdollistetaan viljelyn auttamista ja tukemista positiivisella kassavirralla. Maksut tulevat tuottajalle viljelysesongin aikaan, eli hyvissä ajoin ennen sadonkorjuun alkamista. Sopimus pohjainen myynti antaa tuottajalle mahdollisuuden tutustua asiakaskuntaansa ja heidän toiveisiinsa. (Korkman & Rännäri 2015.)

Toimintasuunnitelmassa listataan myös, mitä mahdollinen kuluttaja hyötyy, jos lähtee hankkeeseen mukaan. Kuluttajalle tarjotaan mahdollisuus ostaa tuoreita, paikallisia ja harvinaisia tuotteita, joita on muilla keinoin hankala hankkia. Annetaan tilaisuus kokeilla uusia vihanneksia ja muita tuotteita, joihin kuluttaja ei mahdollisesti ole aikaisemmin törmännyt. Kuluttajalle annetaan myös tilaisuus oppia, miten ja mitä näistä tuotteista voi valmistaa. Vuosisopimuksella tarjotaan säännöllisyyttä toimintaan ja annetaan tilaisuus vierailla tuottajien tiloilla. Asiakkaalle tarjotaan uudenlaista vaivattomuutta ostoksia tehdessä; Kuluttajan tarvitsee varata 15 - 30 minuuttia noutoa varten. Hänellä on olemassa lista tilaamista tuotteista, jonka hän on aikaisemmin tehnyt tilaussivustolla. Kuluttajan tarvitsee vain matkustaa kylmävarastolle, jossa häntä odottaa oma kassi, joka on pakattu valmiiksi tilatuilla tuotteilla. Kuluttajalle tarjotaan myös mahdollisuutta tutustua paikallisiin tuottajiin ja heidän kauttaan lisätä tietoisuutta, miten mikäkin tuote on valmistettu ja viljelty. (Korkman & Rännäri 2015.)

### 3 Asiakkuus ja asiakasymmärrys asiakaskonseptoinnissa

Teoriapohja pitää sisällään syvällisen perehtymisen erilaisista asiakkuuksista. Seuraavassa kohdassa perehdytään asiakkuuksiin, asiakasymmärrykseen, asiakkuuksien hallintaan, asiakkaan arvon tuotantoon, asiakasprosesseihin, asiakkuuslähtöisyyteen, asiakkuuden jatkuvuuteen, sekä asiakkaan arvon kokemuksetjuun. Tarkoituksena on selvittää, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon asiakkaiden löytämisessä ja heidän käyttäytymisessään. Myös asiakkaiden erilaiset prosessit ja heidän pitäminen tyytyväisenä ja kannattava kuuluvat tutkittuun tietoon. Tämän jälkeen aloitetaan toiminnan kehittäminen asiakasymmärryksen pohjalta. Tähän kohtaan kuuluu perehtyminen asiakassegmentointiin, sekä konseptointiin.

#### 3.1 Asiakkuudet ja asiakasymmärrys

Nykypäivän asiakkaat eroavat suuresti teollisen ajan asiakkaista. Asiakkaat kokevat oman tilanteensa ja omat tarpeensa ainutlaatuisiksi ja ovat vähemmän uskollisia ostajia, sillä tietoa ja vaihtoehtoja löytyy enemmän kuin koskaan. Asiakkaat etsivät itse tietoa tuotteista ja palveluista ja ovat entistä valmiimpia etsimään vaivaa löytääkseen parhaan vaihtoehdon. Tämä luo yrityksille paljon haasteita, joita täytyy lähteä ratkaisemaan asiakkuuksien tutkimisen kautta. (Hanunus, Lindroos & Seppänen 1999, 98.)

Asiakkaalla voi olla palveluntarjoajan näkökulmasta kahdenlaisia tarpeita. Yksinkertaisimmin nämä tarpeet voidaan luokitella helposti ja vaikeasti ratkaistaviksi. Samanlaiset tarpeet löytyvät myös asiakkaan näkökulmasta. Haasteena palveluntarjoajalle on löytää tyydyttävä ratkaisu, jossa näkökulmat kohtaisivat. Kun löydetään helppo ratkaisu tarpeeseen asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta, voivat lähtökohdat olla heikot menestyvälle liiketoiminnalle. Jos tilanne on asiakkaan kannalta vaikeasti ratkaistava, mutta palveluntarjoaja etsi siihen ratkaisun, tuottaa se asiakkaalle lisäarvoa ja näin ollen mahdollista asiakasuskollisuutta. (Tonder 2013, 41 - 42.)

Asiakkuuden kannattavuus yritykselle määritellään yleensä sen keston ja ostopien määrän kasvun perusteella. Uskolliset asiakkaat ovat useimmiten kannattavia, sillä heihin ei liity lisäkustannuksia, niin kuin uusien asiakkuuksien hankintaan yleensä liittyy. Aktiivinen asiakasuskollisuus uskotaan syntyvän, jos se on syntyäkseen, sitä ei voida ostaa. Yritys voi kuitenkin yrittää tukea ja kehittää asiakasuskollisuuden syntymistä asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa erilaisilla keinoilla. (Mäntyneva 2003, 18.)

Asiakkuuksia täytyy pyrkiä hallitsemaan monesta eri näkökulmasta. Asiakkuuden hallinta on prosessi, joka kulkee läpi koko asiakkuudenhallinnan elinkaaren. Tavoitteena asiakkuuden hallinnassa on molemminpuolinen oppiminen ja kehittyminen. (Mäntyneva 2003, 110.)

Asiakkuudenhallinnan suuri haaste on pitää asiakkuutta yllä sen koko elinkaaren ajan. Asiakkuuden alussa on hyvin tärkeää motivoida potentiaalista asiakasta tutustumaan yritykseen. Motivaatio keinoina voi käyttää erilaisia viestejä ja osoittaa huomiota asiakasta kohtaan. Pyrkimyksenä tietenkin on saada asiakas sitoutettua ostamaan yritykseltä uudelleen, sekä suositelemaan yritystä omille kontakteilleen. Tämän vaiheen jälkeen täytyisi saada asiakas ostamaan enemmän kerralla, jotta asiakkuudesta tulisi kannattavaa. Myöhemmin asiakkuutta täytyy yrittää säilyttää ja lujittaa, samalla korostaen aktiivista asiakasuskollisuutta. Kun asiakkuus on pitkällä, kannattaa yrityksen keskittyä kannattavien asiakkuuksien huomioimiseen ja säilyttämiseen. (Mäntyneva 2003, 18 - 24.)

Eli koko asiakkuudenhallinnan elinkaaren aikana täytyy yrityksen valita tilanteeseen sopivat tuotteet valituille asiakkaille ja yrittää tavoittaa nämä asiakkaat heille sopivilla markkinointiviestinnän kanavien kautta. Koko tämän ajan täytyy kuitenkin päästä tavoitteisiin myynnissä sekä kannattavuudessa. Silti täytyy vielä ottaa huomioon asiakkuuden arvon kasvattaminen ja kustannustehokas toiminta. (Mäntyneva 2003, 19.)

Asiakkuuksien hallintaa voidaan kuvata kolmivaiheisella etenemisellä. Ensimmäinen vaihe keskittyy tuotemyyntiin normaalilla tavalla, mutta samanaikaisesti halutaan selkeyttää asiakkaan

arvoa. Tästä voidaan edetä suunnittelemalla ja toteuttamalla segmenttikohtaisia kampanjoita. (Mäntyneva 2003, 110 - 111.)

Toisessa vaiheessa halutaan keskittyä asiakkuuksia ja sitouttaa ne osaksi yrityksen asiakasrajapinnan prosesseja. Tässä kohdassa tärkeänä apuvälineenä on kerätty asiakasinformaatio. Tätä informaatiota pyritään hyödyntämään ja sen merkitys korostuu tässä kohtaa asiakkuuden hallintaa. (Mäntyneva 2003, 110 - 111.)

Kolmas vaihe vie eteenpäin erilaisia kehittämishankkeita. Näitä asiakkuuden hallintaan liittyviä laajoja hankkeita ovat keskittyminen asiakasarvoon vaikuttaviin tekijöihin ja niiden johtamiseen, asiakasdialogin johtamiseen, myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalveluprosessien optimointiin, sekä tiedonhankintaan. Uusien toimintatapojen ja tietämyksen omaksuminen ovat keskeisiä tekijöitä asiakkuuden hallinnan käyttöönotossa. (Mäntyneva 2003, 110 - 111.)

Kun halutaan tietoisesti panostaa asiakkuuksien hallinnan kehittämiseen, voidaan ottaa käyttöön tätä prosessia tukeva viitekehys. Tämän viitekehysten avulla päästään jäsentämään ja selkeyttämään kehittämishankkeen sisältöä. Tämän käyttöönoton avulla voidaan edistää hankkeen onnistumismahdollisuuksia ja kohdata selkeämmin toteutukseen liittyvää kommunikaatiota. (Mäntyneva 2003, 111.)

Asiakaslupauksen kuuluu olla asiakkaalle avoin, konkreettinen ja helposti viestittävässä oleva. Asiakasuskollisuuden johtamisen kannalta olisi hyvä luoda niin sanottu sisäinen versio asiakaslupauksesta, asiakkuuden filosofia. Tämä filosofia pitää sisällään esimerkiksi sen, miltä asiakkuuden tulee tuntua asiakkaalle ja mitä liiketoiminnan tavoitteita toteutetaan. Näitä periaatteita tarvitaan myös päivittäisessä toiminnassa, kuten esimerkiksi viestinnän onnistumisessa ja kohdentamisessa. (Arantola 2004, 95.)

Asiakkuuden kehittämismalli on viisivaiheinen. Nämä viisi vaihetta ovat lähtötilanteen selvitys, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustapa, kehittämistoimet, sekä seuranta ja arviointi. Ensimmäisessä kohdassa, eli lähtötilanteen selvittämisessä tavoitteena on päästä selville mahdollisista kehittämistarpeista. Tämän myötä saadaan mahdollisuus päästä selvittämään, ovatko yrityksen käytössä olevat käytänteet yhteydessä tavoitteiden kanssa, vai pitäisikö niitä lähteä kehittämään ja muokkaamaan. Tarkoituksena on myös tarkastella, vastaavatko asiakkuuksien ryhmittelyn kriteerit markkinoinnin käytännön toteutusta. Tässä kohtaa selvitetään myös, ovatko yrityksen työntekijät tietoisia asiakkuuksien todellisesta arvosta. (Mäntyneva 2003, 112.)

Toinen kohta on tavoitetilan määrittely, jossa tavoitteiden rajausta täytyy tulla selkeästi esille. Tavoitteita ei kannata olla liikaa, eivätkä ne saa olla keskenään ristiriidassa. Selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet antavat yritykselle mahdollisuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä kohdassa kehitetään myös visio tulevaisuutta varten. Visio kuvastaa suuntaa, mihin halutaan tulevaisuudessa päästä, mutta sen selkeyttämiseksi täytyy tehdä yksityiskohtaisia ja konkreettisia tavoitteita. Nämä tavoitteet täytyvät olla selkeästi mitattavia ja niistä pitää pystyä kommunikoimaan. (Mäntyneva 2003, 112 - 113.)

Kolmannessa kohdassa valitaan kehittämisen toteutustapa. Yritys on jo selvittänyt nykytilanteen, sekä asettanut tavoitteet, joten näiden avulla on mahdollista päästä suunnittelemaan tapa, jolla päästään nykytilasta tavoitetilaan. Kehittämiskohteiksi kannattaa valita yksittäisiä osa-alueita asiakkuuksien hallintaan liittyen, sillä liian laajan alueen kehittäminen ei onnistu. Kehittäminen aloitetaan siis hankkeilla, joissa päätetään tavoitteet ja suuntaviivat. Tämän jälkeen hankkeet konkretisoidaan erilaisiksi projekteiksi, joissa käytännön toteutus aloitetaan. Hanketasolla siis ohjataan, koordinoitaan, sekä seurataan yhdenmukaisuutta käynnissä olevissa projekteissa. (Mäntyneva 2003, 112 - 115.)

Neljännessä kohdassa valitaan kehittämistoimet, joita on lukuisia erilaisia. Asiakkuuden hallinnan näkökulmia on monenlaisia, joten myös kehittämistoimia ja niiden yhdistelmiä löytyy paljon. Etukäteen tehtyjen selkeiden tavoitteiden avulla voidaan valita, mihin alueisiin halutaan keskittyä. Näitä alueita ovat muun muassa asiakkuuksien ryhmittely, asiakkuuksien arvon määrittely ja lisääminen, asiakkuuksien kehittäminen, asiakkuuksien säilyttäminen ja asiakkuuksien hallintaan liittyvän osaamisen kehittäminen. (Mäntyneva 2003, 115.)

Viimeinen kohta on seuranta ja arviointi, jonka tavoitteena on tarkistaa, onko päästy etenevästi tavoitteiden mukaisesti ja miten tulokset näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Tulosten kokonaisvaltaista arviointia voidaan lähteä tekemään kuitenkin vasta, kun projektin päättämisestä on kulunut hieman aikaa. (Mäntyneva 2003, 116.)

Pitkäaikaisista asiakkuuksista on etua yritykselle kahdesta eri syystä. Pitkien asiakkuuksien kautta yritys saa tietoa asiakkaiden muuttuvasta käyttäytymisestä ja sisäisestä tehokkuudesta. Asiakaspysyvyyden kerrotaan vaikuttavan asiakaskannattavuuteen kuuden eri tekijän kautta. Ensimmäisenä on se, että monissa yrityksissä asiakkaat alkavat tuottamaan kassavirtaa vasta toisen tai kolmannen asiakkuusvuoden aikana, sillä käynnistys- ja hankintakustannukset ovat niin korkeat. Toinen kohta on se, että asiakkuudesta tulee tasaista kassavirtaa. Kolmas kohta kertoo sen, että asiakkuudesta tuleva tulo voi kasvaa lisämyynnin kautta tai asiakas saattaa lisätä palvelun kulutusta. Neljäs kohta on se, että valmiin asiakkuuden hoitamisesta voi tulla huomattavia kustannussäästöjä, esimerkiksi siitä syystä, että asiakas on oppinut toimimaan asiakkaana, eikä tämän vuoksi kuormita palveluprosessia. Viides kohta on se,

että pitkäaikainen asiakas saattaa hyvinkin toimia suosittelijana potentiaalisille asiakkaille ja näin ollen hankkia yritykselle lisää asiakkaita. Kuudes kohta pitää sisällään sen, että ajan kuluessa pitkäaikaisilta asiakkailta voi saada korkeampaa hintaa. (Arantola 2004, 22.)

On todettu siis, että kaikki ihmiset käyttäytyvät eri tavalla. Ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota erilaiseen käytökseen on tutkittu jo tuhansien vuosien ajan. Tästä päästään nyky aikaan ja oleelliseen ongelmaan; miten lähestyä näitä eri tavoin käyttäytyviä ihmisiä, kun heille halutaan myydä asioita ja miten pitäisi käyttäytyä, tavoitellessa arvon luontia ja luottamusta erilaisille kuluttajille. (Hutson 2014, 143 - 145.) Ihmisten käytöstä tutkittaessa voidaan nostaa esille näljä käyttäytymistyyppiä, jotka olisi hyvä tunnistaa. Nämä ovat ajuri, vaikuttaja, analysoija ja miellyttäjä. (Hutson 152.)

### 3.1.1 Arvotuotanto ja asiakasprosessi

Asiakas kiinnostuu ja arvostaa yrityksen asiantuntemusta. Tämän oman alan tai liiketoiminnan asiantuntemuksen lisäksi yrityksellä on oltava asiakastuntemusta. Ei pelkästään riitä, että asiakastuntemus keskittyy asiakkaan kuuntelemiseen, vaan on lähdettävä selvittämään, mikä on arvokasta asiakkaalle, millaisia tavoitteita asiakkaalla on, millä tavoin asiakasta voidaan auttaa pääsemään tavoitteisiin ja mikä rooli yrityksellä on asiakkaan elämässä. (Storbacka 1999, 15.)

Edellisen selvityksen jälkeen pyritään määrittelemään arvontuotantoprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Täytyy lähteä selvittämään ja tunnistamaan asiakkaan huolet ja analysoida ne. Pyrkimyksenä on selvittää, miten yrityksen prosessia voisi muokata parhaalla tavalla asiakkaan prosessin kanssa yhteensopivaksi. Asiakkaan arvo tuotteesta ei siis määrity pelkästään valmista tuotetta käytettäessä, vaan siihen liittyy koko yrityksen tarjoama prosessi aina markkinoinnista, hankinnasta, myynnistä ja logistiikasta. Jokainen näistä kohdista vaikuttaa asiakkaan arvotuotantoon tavalla tai toisella. (Storbacka 1999, 15 - 16.)

Asiakkuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa kaksi osapuolta tekevät yhteistyötä. Yritys ja asiakas suorittavat vastavuoroisesti omat osansa asiakkuudesta. Asiakkuudelle tärkeitä laadullisia tekijöitä ovat toisen osapuolen arvostus, luottamus, sekä johdonmukainen yhteistyö. Asiakkuuden syvällinen ymmärtäminen syntyy siten, että asiakkaan arvon rakentuminen otetaan johtamisen lähtökohdaksi. (Storbacka 1999, 19 - 20.)

Kun asiakkaan arvotuotantoprosessi on ymmärretty, voidaan sen pohjalta lähteä kehittämään ja rakentamaan asiakkuus strategioita. Näiden strategioiden tekemisen taustalla on tavoitteena kilpailukyvyyn lisääminen. Yksinkertaistettuna yritys, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaan

arvotuotantoprosessiin, on kilpailukykyinen. Näiden asioiden huomioiminen vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Storbacka 2002, 135.)

Useilla yrityksillä lisäarvon tuottaminen nostetaan yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna asiakkaan kokeman arvon hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Eli jos tuotteen hintaa lasketaan, tai asiakkaan kokemaa hyötyä kasvatetaan, kyseisen tuotteen tai palvelun arvo lisääntyy. (Tuulaniemi 2011, 37 - 38.)

Asiakkuuksia kehittäessä täytyy yritysten siis muodostaa erilaisia asiakkuus strategioita. Näillä strategioilla parannetaan yhteistyötä asiakkaiden kanssa, sekä lisätään yrityksen kilpailukykyä. Ennen strategian määrittämistä yrityksellä pitää olla visio siitä, minkälaista roolia halutaan lähteä muodostamaan. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kuinka syvällisiin asiakkuuksiin yritys pyrkii ja kuinka paljon yritys on valmis differoimaan omia prosessejaan eri asiakkuuksien mukaan. Huolella tehtyjen asiakkuus strategioiden avulla yritys pystyy kohdistamaan resursinsa oikein ja sitä kautta kehittämään arvoa asiakkaille. (Storbacka 2002, 120 - 122.)

Niin kuin on mainittu edellä, erilaisia asiakkuuksia täytyy hoitaa eri tavoin. On kehitettävä erilaisia asiakasprosesseja ja asiakkuus-strategioita. Joidenkin asiakkaiden välille riittää kevyt prosessi, jossa vaihdanta koostuu tekojen vaihdannasta. Toiset asiakkaat vaativat syvällisempää prosessia, joka edellyttää tietojen ja tunteiden vaihdantaa. Yrityksen sekä asiakkaan on hyvä olla tietoinen erilaisista strategisista vaihtoehdoista. Strategiaa voidaan kuvata yhteiseksi käsikirjoitukseksi, joka auttaa huolehtimaan siitä, että asiakkuus toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja asiakkaalle sopivalla tavalla. (Storbacka 2002, 57.)

### 3.1.2 Asiakkuus lähtöisyys, jatkuvuus ja asiakaskunnat

Asiakkuus lähtöisyyttä haaliessa tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta, sekä arvontuotantoa. Saavutettavuus lähtee vahvasta läsnäolosta markkinoilla. Asiakkaan valitessa tuotetta tai toimittajaa, täytyy yrityksen olla helposti näkyvissä ja saavutettavissa, jotta asiakkuuksia pääsisi syntymään. Yritykset, jotka pääsevät asiakkaiden ajatuksiin ja saavat asiakkaan huomion, voivat ne pitää saavutettavuutta kilpailuetuna. (Storbacka 1999, 23, 31 - 32.)

Vuorovaikutteisuus tarkoittaa yhteistoimintaa yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä voi ilmetä monessa eri muodossa, nykyään useimmiten internetissä tai muissa medioissa. Vahvin vuorovaikutus ilmenee kuitenkin perinteisessä asiakaskohtaamisessa. Tämän takia on tärkeää, että yritys pyrkii säilyttämään ja kehittämään uusia asiakaskohtaamispaikkoja. Mitä enemmän

asiakas on mukana vuorovaikutteisessa asiakasprosessissa, sitä helpompaa on yrittää mukauttaa toimintaa asiakkaalle sopivaksi. Eli jotta asiakkuuksia voidaan kehittää, on edellytyksenä siihen vuorovaikutus. (Storbacka 1999, 24, 32 - 34.)

Kolmas asiakaslähtöisyyden tekijä on arvotuotanto, joka on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Tällä tarkoitetaan arvoa, joka luodaan yhdessä asiakkaan kanssa molempia osapuolia koskevissa prosesseissa. Tavoitteena siinä on luoda arvoa kaikissa yritystä ja asiakasta koskevissa rajapinnoissa, joka vaatii kummaltakin osapuolelta keskinäistä luottamusta ja vastavuoroisuutta. Arvot voidaan jakaa kahteen osaan; välitön arvo ja välillinen arvo. Välitön arvo rakentuu tuotteiden ja lupausten mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan. Välillinen arvo rakentuu yhteisestä oppimisesta, kehittymisestä ja luottamuksesta. (Storbacka 1999, 25, 35 - 37.)

Arvotuotantoprosessia voidaan alkaa suunnittelemaan yksityiskohtaisesti arvon muodostamisen elementtien kautta. Näitä elementtejä ovat brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo, sekä riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2011, 34 - 37.)

Asiakkuuksia on monenlaisia, mutta niiden suurin ero on niiden jatkuvuudessa. Asiakkuuksien kehittämistyön tärkein tekijä on luonnollisesti sen jatkuvuus ja sen kehittäminen. Yrityksestä riippuen suhde voi olla epäjatkuva, esimerkkinä ruokakauppa. Asiakas voi tehdä joka päivä valinnan usean eri toimittajan välillä. Tämän vuoksi vuorovaikutustilanteet nousevat tällaisissa yrityksissä erityisen tärkeiksi, sillä asiakkuus voi loppua milloin tahansa. Jatkuvia asiakassuhteita ovat esimerkiksi pankkisuhteet. Tällaisissa suhteissa ja suhteiden alkamisessa yrityksen valinnalla on suuri merkitys ja yksittäisten vuorovaikutustilanteiden merkitys on edellistä vähäisempi. (Storbacka 1999, 53.)

”Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa” (Arantola 2003, 26). Asiakasuskollisuus termille on useita eri määritelmiä. Asiakasuskollisuus voi vaihdella eri tilanteissa ja sitä voidaan mitata eri tilaisuuksien mukaan. Näitä tilanteita ovat muun muassa palvelu-ukollisuus, brandiuskollisuus, myymäläuskollisuus ja toimittajauskollisuus. Kun nämä uskollisuuden perustat ovat määritelty, voidaan näistä yrittää erotella, mihin uskollisuus perustuu. Se voi perustua tunteeseen, informaatioon ja toimintaan, tai se voi olla myyntilähtöistä, imagolähtöistä tai markkinointilähtöistä. (Arantola 2003, 26.)

Hutsonin (2014) mukaan uskollisuus on hyvin haastava aihe, joka on mennyt niin sanotusti pois muodista. Tutkimusten mukaan yritykset menettävät puolet asiakkaistaan viidessä vuodessa, puolet sijoittajistaan yhden vuoden aikana ja puolet työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa neljän

vuoden sisällä. Tällainen uskollisuuden puute on ehdottoman suuri uhka yrityksille. Yritysten täytyy siis pyrkiä luomaan asiakaasuskollisuutta. Tämä asiakasuskollisuus saadaan tuottamalla arvoa asiakkaille. Ideaali tilanne yrityksille olisi siis se, että huolehdittaisiin olemassa olevista uskollisista asiakkaista, jolloin ei kustannuksia syntyisin markkinoinnista ja muista keinoista hankkia uusia asiakkaita lähtevien tilalle. (Hutson 2014, 131 - 132.)

Hannu Mattinen (2006) on esittänyt teorian, joka pitää sisällään neljä teemaa asiakkuusosaamisen kehittämiseksi. Ensimmäinen teema on asiakkaan kuunteleminen. Siinä kohtaa kysytään, mitä asiakkaan kuuntelemine tarkoittaa, miksi tämä on tärkeää, sekä kuinka asiakasta tulisi kuunnella. Toinen teema on asiakkaan kuuntelun pohjalta saatujen tulosten analysointi. Näiden tulosten analysoinnin kautta saadaan havaintoja asiakkuuksista käytännössä. Näiden kahden ensimmäisen teeman avulla saadaan uudenlaista ymmärrystä asiakkuuksista ja päästään kolmanteen teemaan, joka asiakkuusosaamisen kehittäminen. Tähän teemaan sisältyy neljä alaotsikkoa. Nämä ovat tietämyksen johtaminen, osaamisen johtaminen, asiakkaan osallistuttaminen, sekä liiketoiminnan simulointi. Näiden edellisten teemojen avulla kerättyjen tietojen perusteella päästään neljänteen teemaan, joka on uudenlainen tapa lähestyä asiakasta. (Mattinen 2006, 165.)

### 3.1.3 Asiakkaan arvon kokemusketju

Asiakkaan arvon kokemusta voidaan kehittää neljän eri vaiheen avulla. Nämä vaiheet ovat lupaus koettavasta arvosta, luvatus arvon toteuttaminen, kommunikaation koettavasta arvosta, sekä koetun arvon kasvattaminen. Ensimmäisessä vaiheessa lupaus koettavasta arvosta täytyy määritellä selkeästi. Yrityksen ei kannata luvata mitään, mitä he eivät pysty toteuttamaan. Paras tapa saavuttaa haluttua arvoa asiakkailta, on luvata hieman vähemmän ja tämän jälkeen ylittää lupaukset. Näin saadaan yllätettyä asiakas positiivisesti ja lujitettua mahdollista yhteistyötä. (Arussy 2010, 31 - 32.)

Toinen vaihe on luvatus arvon toteuttaminen, johon kuuluu kaikki toiminnot annetun lupauksen loppuun viemiseen. Tämä tarkoittaa operationaalista toimintaa kaikilla osa-alueilla. Kolmas vaihe on kommunikointi koetusta arvosta. Yrityksillä saattaa olla selkeä kuva arvosta, mitä he haluavat korostaa, mutta eivät osaa kuvata tätä asiakkaille. Yksinkertainen tapa on yrittää visualisoida esille tuotava arvo, jotta asiakkaat osaavat nähdä, ymmärtää ja arvostaa sitä. Jos asiakas ei ole selkeästi tietoinen arvosta, jota yritys pyrkii tuomaan esille, ei yritys voi päästä neljänteen vaiheeseen, joka on koetun arvon kasvattaminen. (Arussy 2010, 32 - 34.)



Asiakkaan arvon kasvattaminen voi johtaa siihen, että asiakkaat tulevat takaisin, kuluttavat enemmän ja parhaassa tapauksessa alkavat suosittelemaan yritystä muille kuluttajille. Taval-  
linen tuote tai palvelu ei saa asiakasta jäämään, vaan antaa hänelle tilaisuuden tarkastella  
kilpailijoita. Ylittämällä asiakkaiden odotukset, kustomoimalla palveluita, antamalla useita  
vaihtoehtoja, sekä erilaisilla uusilla innovaatioilla saadaan asiakas yllätettyä kerta toisensa  
jälkeen ja samalla kasvatetaan arvoa asiakkaan silmissä. On huomattavasti edullisempaa pitää  
nykyiset asiakkaat tyytyväisenä, verrattuna alituisen uusien asiakkaiden hankintaan. Tämän  
vuoksi neljä edellä mainittua vaihetta on hyvä ottaa huomioon yrityksen asiakkuuksia tarkas-  
teltaessa. (Arussy 2010, 32 - 35.)

Kuten edellä mainittu, asiakkaan tyytyväisyys riippuu siitä arvosta, jonka hän kokee saavansa  
asioidessaan kaupassa ja kuluttaessaan tai käyttäessään kaupasta hankkimiaan tuotteita tai  
palveluita. Asiakkaan arvon muodostumiseen on esitetty kolmiosainen teoria, joka on sopiva  
lähestymistapa vähittäiskaupan tai vastaavanlaisen yrityksen toimintaa ajatellen. Tässä teori-  
assa arvonmuodostus jakautuu perusarvoon, differoivaan lisäarvoon, sekä tulevaisuuden ar-  
voon. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 29 - 30.)

Perusarvon muodostuminen alkaa siitä, että toiminta on kunnossa ja se on luotettavaa. Tämä  
tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuotteet ovat kunnossa, valikoima on luvatus tasoista, sekä  
hinnat ovat stabiileja ja vastaavat ennalta sovittuja. Jos perusasiat eivät jostain syystä ole  
kunnossa, syntyy asiakkaille negatiivisia ostokokemuksia. Tämä voi vaikeuttaa tai estää koko-  
naan seuraavaan vaiheeseen, differoivaan lisäarvoon, siirtymisen. Pahimmassa tapauksessa  
perusarvoihin tyytymätön asiakas lopettaa asiakkuuden ja siirtyy kilpailijalle. (Kautto, Lind-  
blom & Mitronen 2008, 30 - 31.)

Differoiva lisäarvo koostuu pienistä asioista, kuten kanta-asiakas järjestelmistä, sekä erilai-  
sista kampanjoista. Kaikki arvotuotantoon liittyvä peilautuu kuitenkin perusarvoihin ja sen  
toimimiseen. Perusarvojen ollessa kunnossa, differoivaa lisäarvoa voi asiakkaalle tuoda koke-  
mus ja tunnelma asioinnista. Kun perusarvot ja differoiva lisäarvo toimivat yhdessä, lisääntyy  
asiakkaan ostouskollisuus, ostojen keskittäminen, sekä asiakastyytyväisyys. (Kautto, Lindblom  
& Mitronen 2008, 31.)

Tulevaisuuden arvo on keskeinen asia uusia konsepteja luotaessa, tai olemassa olevia konsep-  
teja uudistettaessa. Tulevaisuuden arvolla tarkoitetaan tulevaisuuden tuomia asiakkaita ja  
heidän muuttuvia arvojaan. Esimerkkinä tulevaisuuden arvoajattelusta ovat asiakkaiden  
muuttuva elämäntyyli, ikärakenteet, tarpeet, sekä etniset ryhmät. Nämä tuovat tulevaisuu-  
den suunnitteluun uusia haasteita sekä mahdollisuuksia. Nämä tekijät täytyy ottaa huomioon  
ja niistä kannattaa jatkuvasti etsiä tietoa ja analysoida sitä. Tätä kautta voidaan uudistaa tai

luoda uusia konsepteja, jotka vastaavat tulevaisuuden asiakkaiden arvoihin ja tarpeisiin. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 31 - 32.)

Asiakaslupauksella tarkoitetaan sellaisia arvoja ja toimenpiteitä, jotka asiakas saa yhteistyötä yrityksen kanssa. Asiakaslupaukseen kuuluu muitakin lupauksia, jotka määritellään sen mukaan, mistä näkökulmista asioita tarkastellaan, tai minkälaisia käyttötarkoituksia asiakkaalla on yrityksen tuotteille tai palveluille. Näitä ovat palvelulupaus, arvolutupaus ja brändilupaus. Palvelulupaus viittaa luonnollisesti palvelualaan. Palvelulupauksen avulla yritys ilmoittaa asiakkaalleen omat keskeiset toimintaperiaatteensa. Arvolutupauksella tarkoitetaan kokonaisuudessaan yrityksen ja asiakkaan yhteistyöstä syntyvää asiakkaan kokemaa arvoa. Arvolutupaukseen linkittyvät tuotteen lisäksi myös lisäarvos tuottavat palvelut ja toimintamallit. Brändilupauksella halutaan luoda ja viestittää asiakkaalle mielikuvia, sekä mahdollisia odotuksia. Brändilupauksen avulla yrityksen tuotteen ja palvelut halutaan tuoda esille näiden mielikuvien valossa. (Saarelainen 2013, 41.)

Asiakaslupauksen lunastaminen perustuu asiakkaiden odotusten ylittämiseen. Lupauksen ylittäminen voi perustua joko yksilötason osaamiseen tai organisaatiotason osaamiseen. Haasteina yksilötason osaamisessa voi olla palvelun epätasaisuus ja odotusten vääränlainen kohoaminen. Yksittäinen asiakaspalvelutilanne voi kerran ylittää asiakkaan odotukset ja seuraavalla kerralla niin sanottu standardisoitunut asiakaspalvelutilanne voi samalle henkilölle tuntua pettymykseltä. Tämän vuoksi arvolutupauksen lunastaminen pitäisi rakentaa organisaatiotasolle. Palveluhenkisyys täytyisi olla osa yrityksen kulttuuria ja tukena tälle on kehitettävä erilaisia toimintamalleja ja toimintaperiaatteita. (Saarelainen 2013, 44.)

Arvomyynnin perusajatuksena on löytää uusia innovatiivisia keinoja parantaa asiakkaan liiketoimintaprosessia. Näiden innovaatioiden kautta saadaan uusia arvontuonti mahdollisuuksia. Tärkeintä on siis tunnistaa nämä mahdollisuudet, jotta asiakkaan prosessia päästään kehittämään. Asiakkaan prosessin kehittäminen on haasteellinen tehtävä, joka vaatii uusia ajattelutapoja ja kyvykkyyksiä. Nämä kyvykkyydet liittyvät erityisesti asiakkaan tapaan hoitaa omia liiketoimiansa. (Kaario ym. 2004, 23 - 24.)

### 3.2 Toiminnan kehittäminen asiakasymmärryksen pohjalta

Asiakasymmärryksen kasvattaminen tarkoittaa kohderyhmän tutkimusta. Tällaisessa tutkimuksessa yritetään saada selvää kohderyhmän tavoitteista, tarpeista, sekä odotuksista. Tarkoituksena on kerätä ja saada tietoa asiakkaista, joka ohjaa suunnittelua eteenpäin. Koska palvelu on tarkoitus suunnitella vastaamaan käyttäjien toiveita sekä tarpeita, on tärkeä tunnistaa ja havaita mahdollisten loppukäyttäjien motiivit ja todelliset tarpeet. Tämä on keino, jolla pal-

velutuote voi vastata käyttäjien todellisiin tarpeisiin. Asiakasymmärryksen kartoitusta lähdetään tekemään niin sanotusti ylhäältä alaspäin, eli selvittämällä loppukäyttäjien tarpeita ja motiiveja. (Tuulaniemi 2013, 142 - 143.)

Asiakasymmärryksen kautta saatua tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja asiakkaille arvoa tuottavista asioista on arvokasta. Kun tällaista tietoa päästään analysoimaan ja jäsentelemään, voidaan päästä kehittämään palvelukonsepteja, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Tuulaniemi 2013, 142 - 143.)

Asiakkaiden käyttäytymistä voidaan tutkia laajasti. Asiakkaiden tai asiakasryhmien tutkimisprosessissa voidaan lähteä lähestymään heidän ostojaan, valintojaan, tuotteiden ja palveluiden käyttöä, tuotteiden hävittämistä, ideoista, tai kokemuksia heidän tarpeidensa tyydyttämiseksi. Asiakkaita on monenlaisia ja kaikki käyttäytyvät eri tavoin. Asiakkaiden tarpeet ja halut ohjaavat ostotoimintaa, mutta myös tunteet sekä arvot näkyvät ostokäyttäytymisessä. (Solomon 2002, 5.)

Asiakaskäyttäytyminen on prosessi, joka perustuu ostajan ja myyjän väliseen kanssakäymiseen. Tätä kanssakäymistä tai vaihtoprosessia voidaan tarkastella asiakkaan ja palveluntarjoajan kannalta kolmessa eri vaiheessa. Nämä vaiheet ovat aikasidonnaisia, eli vaihe ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. (Solomon 2002, 5 - 6.)

Ennen ostoa täytyy selvittää, miksi ja miten asiakas haluaa tietyn tuotteen tai palvelun. Tämän lisäksi selvitetään, mistä asiakas löytää parhaiten informaatiota aiheesta, sekä miten hän tarkastelee kilpailijan tarjoamia vaihtoehtoja. Ennen ostoa palveluntarjoajan näkökulmasta täytyy selvittää asiakkaan asenne tuotetta tai palvelua kohtaan; mitkä ovat tavat millä asiakas päättää, onko kyseinen tuote tai palvelu parempi kilpailijan tarjoamiin vaihtoehtoihin verrattuna. (Solomon 2002, 5 - 6.)

Oston aikana asiakkaan näkökulmasta tarkastellaan, onko tuotteen tai palvelun hankkiminen helppo ja miellyttävä kokemus. Tässä kohdassa mietitään myös, mitä tämän tuotteen hankkiminen merkitsee asiakkaalle. Palveluntarjoajan näkökulmasta analysoidaan faktoreita, miten esimerkiksi ajankäyttö ja tuotteiden esillepano vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. (Solomon 2002, 5 - 6.)

Oston jälkeen asiakkaan näkökulmasta mietitään, tuottiko osto mielihyvää ja täyttikö se asetetut odotukset, mitä oli etukäteen ennen ostopäätöstä asetettu. Myyjän näkökulmasta analysoidaan, millä tavoin asiakas päättää tuottiko hankittu osto haluttua mielihyvää ja millä pe-

rusteella asiakas päättää tehdä uusoston. Tässä kohtaa analysoidaan myös sitä, aikooko asiakas kertoa kokemuksestaan eteenpäin muille potentiaalisille asiakkaille. (Solomon 20002, 5 - 6.)

Asiakkuusstrategia voidaan määrittää syntyneeksi silloin, kun löytyy vastaus kolmeen tärkeään kysymykseen; kenelle, mitä ja miten. Asiakkuusstrategioita kehitettäessä täytyy jatkuvasti tarkastella kaikkia osatekijöitä samanaikaisesti. Näissä osatekijöissä määritellään segmentit, valitaan niille tuotteet ja palvelut, sekä näihin yhteensopivat palvelumallit ja jakelumallit. Kun näitä kehitetään, täytyy jatkuvasti varmistaa neljän seuraavan asian realistinen toteuttaminen. Täytyy tarkentaa riittävätkö olemassa olevat resurssit asiakkuusstrategian toteuttamiseen, onko tunnistettu tärkeimmät kohderyhmät ja kiinnitetäänkö niihin riittävästi huomiota, soveltuvatko yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut valituille kohderyhmälle ja viimeiseksi onko valittu jakelu- ja palvelumalli toimiva, jotta päästään tarjoamaan hyviä asiakaskokemuksia kustannustehokkaasti. (Saarelainen 2013, 51.)

Arvomyyntistrategiassa tutkitaan yrityksen asiakaskuntaa täysin uudella tavalla. Tämän tarkoituksena on havaita ja tunnistaa uusia kasvumahdollisuuksia, jotta päästään parantamaan kannattavuutta. Kun löydetään tapa, jolla voidaan luoda arvoa asiakkaalle, täytyy samalla varmistaa, että saadaan korvaus yritykselle asiakkaalle luodusta arvosta. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 18 - 19.)

Erilaiset mielikuvat ja ilmapiiri vaikuttavat suuresti kuluttajan käyttäytymiseen. Näitä mielikuvia ja mielikuvariskejä syntyy asiakkaissa, henkilöstössä, omistajissa, sijoittajissa, rahoittajissa, eli kaikissa sidosryhmissä, jotka liittyvät liiketoimintaympäristöön. Mielikuvariskit voivat pahimmassa tapauksessa tulla esteeksi liiketoiminnan menestykselle, joten niitä on hyvä tarkastella ja kartoittaa. Kartoituksen voit tehdä listaamalla nykytilan, tavoitemielikuvan, kohderyhmien, seurannan, viestien, toistojen ja yritysilmeneen uhkat. Kartoituksen kautta voidaan rakentaa toimenpideohjelma, jonka avulla voidaan torjua ja ennaltaehkäistä mahdolliset mielikuvariskit. (Rautanen 2011, 105 - 106.)

Ilmapiiri on tilanne, joka voi syntyä jo kahden ihmisen välisessä keskustelussa, tai jopa katseessa. Ilmapiiriin vaikuttavat monet tekijät ja se on erittäin helppo muuttaa hyvin lyhyessä ajassa. Mielikuvat ja ilmapiiri muokkaantuvat vahvasti sen mukaan, miten yritys hoitaa prosessinsa ja annetut lupauksensa. Mielikuvaan ja ilmapiiriin liittyvät tekijät ovat muun muassa tilanne, tunteet, ympäristö, ajankohta, muut ihmiset, asenteet, pelot ja arvomaailma. (Rautanen 2011, 105 - 106.)

### 3.2.1 Asiakassegmentointi

”Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre ” (Bergström & Leppänen 2009, 150). Segmentointi ei ole yksiselitteinen asia, vaan sitä täytyy lähteä tarkastelemaan prosessina. Segmentointia voidaan pitää yrityksen kilpailukeinojen perustana. Segmentointi alkaa ja perustuu valintoihin, joita yritys tekee. Yritys aloittaa segmentoinnin jo siinä kohtaa, kun aletaan määrittelemään liikeideaa. Seuraavat valinnat liittyvät asiakassuhteisiin ja erilaisiin tilanteisiin. Yrityksen on valittava parhaaksi näkemänsä ja potentiaalisin asiakasryhmä, jolle tuotetta suunnitellaan, myydään ja tuotetaan. (Bergström & Leppänen 2009, 151.)

Asiakassegmentoinnin perustana on tutkia ja ymmärtää kuluttajakäyttäytymistä. Asiakassegmentoinnissa yritys jakaa markkinansa erilaisiin sisäisesti samanlaisiin ryhmiin. Kuluttajien yksilöllisyyttä korostetaan nykyään enemmän ja enemmän, mutta silti useimmiten kaikki kuuluvat johonkin kuluttajaryhmään, eli segmenttiin. Mitä enemmän on selvitetty kuluttajien erilaisia mieltymyksiä, sitä helpompaa se tulee olemaan palveluntarjoajalle. Differoimalla, eli eriyttämällä saadaan apua muun muassa erilaisille asiakassegmenteille markkinointi suunnitella tehtäessä. Kuluttajaryhmien ollessa tiedossa, markkinointi voi olla tehokkaampaa ja taloudellisempaa differoinnin avulla. (Tonder 2013, 43.)

Asiakassegmentoinnilla tunnistetaan erilaisia asiakasryhmiä, joilla on yksi tai useampia tunnistettavia samankaltaisuuksia. Seuraavat segmentit ovat yleisimmät ja suuntaa-antavimmat. Näitä ovat ikä, sukupuoli, perherakenne, sosiaalinen luokka, elämäntapa ja maantieteellinen sijainti. Eri-ikäisillä ihmisellä on tietenkin erilaiset tarpeet ja halut. Saman ikäiset ihmiset eroavat suuresti myös toisistaan, mutta heistä voi löytää kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä, kuten samankaltaisia arvoja, sekä elämäkokemusta. (Solomon 2002, 7 - 9.)

Segmentointimalleja tarvitaan yleisesti ottaen muutamia, joita käytetään eri käyttötarkoituksiin. Segmentoinnin tarkkuus vaihtelee myös silloin, kun pohditaan, mihin segmentointia ollaan käyttämässä. Myynnissä käytettävät segmentoinnit voivat olla yleisempiä, kun taas markkinointia tehdessä segmentoinnin kannattaa olla hienojakoisempaa. (Saarelainen 2013, 57.)

Sukupuoli määrittää suuresti sen, kenelle tietty tuote tai palvelu on suunnattu. Sukupuolen mukaan tuotteiden ostamisen differointi alkaa jo vauvaiästä, jolloin vanhemmat alkavat ostamaan esimerkiksi sukupuolelle tyypillisten värien mukaan tuotteita. Perherakenne määrittää myös ihmisten ostamishaluja ja erilaisia ostotarpeita. On selvää, että yksin asuvat nuoret aikuiset kuluttavat rahaa erilaisiin tuotteisiin ja palveluihin, kuin esimerkiksi perheet, joissa on useita pieniä lapsia. (Solomon 2002, 7 - 9.)

Sosiaalinen luokka tarkoittaa ihmisten jakamista luokkiin, johon kuuluvat henkilöt, jotka tie-  
naavat suunnilleen saman verran rahaa ja omaavat samankaltaisen sosiaalisen statuksen.  
Näillä segmenteillä on huomattu olevan saman tyyppinen musiikkimaku, pukeutumistyyli ja  
samankaltaisuuksia vapaa-ajanvietto tavoissa. On havaittu, että ihmiset samassa yhteiskunta-  
luokassa sosialisivat paljon keskenään, joten he tällä tavoin myös jakavat yhteisiä elämänar-  
voja ja ideoita. (Solomon 2002, 10.)

Elämäntyyli voi vaihdella suuresti asiakkailta, vaikka he kuuluisivatkin samaan ikäryhmään tai  
edustavat samaa sukupuolta. Erilaiset elämäntavat vaikuttavat siihen, mitä kukakin arvostaa  
ja, haluaa viettää vapaa-aikaa tai mitä ajattelee itsestään. Maantieteellisen sijainnin mukaan  
segmentointi näkyy esimerkiksi tuotteiden erilaisessa markkinoinnissa maakunnissa ja kaupun-  
kialueille. (Solomon 2002, 10.)

Takautuvassa asiakassegmentoinnissa analysoidaan asiakkuus historian kautta menneitä käyt-  
täytymistietoja. Tällaisessa toiminnassa tarkoituksena on löytää asiakkaiden väliltä eroja.  
Näiden erojen pohjalta yritys pystyy ryhmittelemään asiakkaat siten, kuinka suuri heidän ar-  
vonsa on yritykselle. Ennakoivaa asiakassegmentointia tarvitaan uusien asiakkuuksien solmimi-  
seen. Markkinoinnin tehostamisen kannalta on kannattavaa löytää uusia asiakkaita ryhmissä.  
On kuitenkin tärkeää yrittää ja osata välttää investoimasta sellaisiin asiakassuhteisiin, joita ei  
ole mahdollista kehittää niin, että niiden arvo lähtisi nousemaan. (Storbacka 1999, 40 - 41.)

Segmentointi menetelmiä löytyy kahdenlaisia, demografinen segmentointi menetelmä, sekä  
psykografinen segmentointimenetelmä. Demografiset asiakassegmentointimenetelmät ovat  
mitattavissa olevia, eli objektiivisia. Näitä ovat muun muassa koulutus, ikä, sukupuoli ja  
asuinpaikka. Psykograafinen asiakassegmentointi menetelmä on uudempi menetelmä, jolla  
pyritään mittaamaan arvoja ja asenteita. Nämä mitattavat tekijät eivät ole objektiivisia, jo-  
ten niiden tulosta ei voida mitata ja analysoida samalla tavalla, kuin demografisia tekijöitä.  
Kuitenkin nämä arvot ja asenteet ovat kaikilla olemassa, joten niitä kannattaa lähteä tutki-  
maan ja selvittämään. Esimerkkejä psykograafisista tekijöistä ovat yrityksen maine, laadun  
suhteellinen tärkeys määrään verrattuna ja eettiset periaatteet ja standardit, joilla voidaan  
tarkoittaa ympäristön huomioimista. (Leppänen 2007, 47 - 48.)

Kun halutaan parantaa ja kehittää asiakaskokemusta, täytyy löytää keinot, joilla saadaan luo-  
tua erilaistettuja kokemuksia. On osattava löytää näitä erilaistettuja kokemuksia erilaisissa  
elämäntilanteissa oleville asiakkaille, joilla on erilaisia motiiveja ja tarpeita. Segmentoinnilla  
tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittelyä. Asiakkaat ryhmitellään keskenään samanlaisiin ryhmiin,  
joissa nämä ryhmät kuitenkin selkeästi eroavat toisistaan. (Löytänä & Korteso 2011, 128 -  
130.)

Asiakaskohtaista kannattavuutta selvitettäessä tavoitteena on maksimoida yrityksen tulos maksimoimalla yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Tätä selvitettäessä on tärkeää huomioida erilaisten asiakkaiden kannattavuus jakamalla heidät neljään eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat määritelty sen mukaan, kuinka kannattavia ne ovat yritykselle ja kuinka paljon huomiota ne vaativat. Nämä ryhmät on nimetty tuloksentuojiin, väärinymmärrettyihin, kadotettuihin ja kandidaatteihin. (Löytänä & Kortesus 2011, 130 - 131.)

Tuloksentuoajat tuottavat paljon ja vievät vähän yrityksen resursseja. He ovat aktiivisia ja tuloksellisesti kannattavia. Tuloksentuojiin odotuksia kannattaa pyrkiä ylittämään, jotta heistä saadaan entistä aktiivisempia. Väärinymmärretyt ovat kannattavia, mutta vähemmän aktiivisia kuin tuloksentuoajat. Heidä kohdatessa yrityksen kannattaa pyrkiä aktivoimaan heitä, jotta heidät saataisiin mukaan tuloksentuojiin, vaikka he ovatkin ryhmänä tuottavia. Kadotetut eivät tuo yritykselle voittoa ja he ovat passiivisia. Heidän kannattavuutta on syytä tutkia ja yrittää siirtää heitä muihin segmentteihin. Jos tämä ei onnistu, kannattaa heidät siirtää suosiolla kilpailijoille. Viimeinen ryhmä on kandidaatit, jotka ovat aktiivisia, mutta eivät tuota tulosta. He vievät yrityksen resursseja turhaan ja usein heitä kiinnostaa pelkästään tuotteen tai palvelun hinta. Heidä kannattaa yrittää tehdä tuloksentuoja, tai luovuttaa kilpailijoille. (Löytänä & Kortesus 2011, 130 - 131.)

Motivaatiolähtöinen segmentointi on vahvasti asiakassuuntautunut segmentointi kriteeri. Silloin asetetaan kysymys asiakkaan puolelta, mikä on asiakkaan ongelma tai tarve, joka halutaan ratkaista. Tärkeintä tässä on löytää asiakkaan motiivi tehdä jotakin. Tämän motivaatioteorian mukaan asiakkaita voidaan segmentoida kahteen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluu asiakkaita, jotka haluavat ratkaista tarpeen tai ongelman. Toiseen ryhmään kuuluvat asiakkaat, joilla ei ole varsinaista tarvetta, mutta haluavat palkita itsensä. Näissä eri motivaatioryhmissä täytyy asiakkaalle osata myydä eri asiaa. Eli jos asiakkaalla on valmis tarve ostaa, ei palvelun tai tuotteen merkitystä tarvitse sen suuremmin perustella. Asiakasryhmälle, jolta puuttuu tämä välitön tarve, täytyy myyntiprosessissa osata motivoida asiakas ostamaan. (Saarelainen 2013, 55.)

Asiakkaan motiivit voidaan yksinkertaisimmin selvittää kysymällä. Kysymysten oikeanlainen asettelu on tärkeää motivaation löytämiseksi. Asiakkaalta ei kannata kysyä mitä hän tarvitsee, vaan miksi ja mihin tarkoitukseen. Kun asiakkaalle löydetään oikea ratkaisu, opitaan sitä kautta myös viestimään oikealla tavalla. (Saarelainen 2013, 56.)

### 3.2.2 Konseptointi

Konseptia rakentaessa täytyy ensimmäisesi ottaa huomioon kohdeasiakasryhmän vaatimukset. Asiakkaiden tarpeet ja erityisvaatimukset täytyy tunnistaa ja sitä kautta kohdentaa tuote tai

palvelu juuri heille. Asiakaskonseptien ja palvelukonseptien luomisessa täytyy ottaa huomioon palvelupolku, jonka asiakas tulee kulkemaan. Palvelupolku alkaa tuotteen markkinoinnista ja ostosta ja päättyy silloin, kun asiakas on poistunut palvelun piiristä. (Tonder 2013, 79 - 80.)

Konseptisuunnitteluvaiheessa tarvitaan tietoa käytöstä ja käyttäjistä. Tietoa tarvitaan alustavien ideoiden, tuotekonseptien ja yleisen tason suunnittelua varten. On tärkeä tietää, mitä tulevat käyttäjät tekevät ja tarvitsevat, jotta voidaan aloittaa suunnittelemaan tuotteen ominaisuuksia, jakelua ja markkinointia. Konseptisuunnitteluvaiheen alku osuutta tehdään usein vain muutaman tekijän kesken. Jäsennelty ja koordinoitu alkaa vasta kun potentiaalinen idea on löytynyt. (Hyysalo 2006, 213.)

Konseptisuunnitteluprosessin jokaisessa vaiheessa ovat mukana mallien ja prototyyppien rakennus ja testaus, kilpailevien tuotteiden analysointi, sekä kustannusanalyysi. Ensimmäinen konseptisuunnitteluprosessin vaihe on käyttäjän tarpeiden tunnistus, jonka selvittämiseen voidaan käyttää useita menetelmiä. Seuraava vaihe on tuotteen tavoitespesifikaation luominen, jossa erotellaan kehitteillä olevan tuotteen rajoitukset ja tavoitteet. Kolmas vaihe on tuotekonseptien luominen, jossa kerätään ja kehitetään ideoita. Neljäs vaihe on tuotekonseptien valinta, jossa tehdään päätös, mikä tuotteista on paras. Seuraava vaihe on tuotekonseptin testaus, jonka voi tuotteesta riippuen tehdä monella eri tavoin. Seuraava vaihe on valmiin tuotespesifikaation luominen, johon kuuluu tuotteen esittelyn suunnittelu ja sen erityispiirteet. Viimeinen vaihe on tuotteen toteutuksen suunnittelu, johon kuuluu kaikki osat siitä lähtien miten tuote valmistetaan ja miten se päättyy kuluttajalle. (Hyysalo 2006, 214.)

Palvelukonsepti auttaa kuvaamaan palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita, kuten palvelupolkua ja palvelutuokioita. Vaikka palvelua ei olisi vielä olemassa, konseptoinnin avulla päästään kuvaamaan konkreettisesti palvelun tuotantotapa, rakenne, sekä päävaiheet. Konseptin avulla voidaan esittää palveluideoita yrityksen sisällä ja se kannattaa liittää mahdolliseen innovaatioprosessiin ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Miettinen 2011, 107.)

Monet erilaiset näkökulmat yhdistyvät konseptisuunnittelussa. Näitä ovat esimerkiksi laadullinen ja määrällinen tutkimustieto, käyttäjäkeskeinen suunnittelu, kuvaus, sekä mallit. Konsepti esittää palvelun keskeiset ominaisuudet, mutta ei määritä palvelua kokonaisvaltaisesti. Kun tavoitteena on uuden palvelun lanseeraus, voi konseptoinnista olla hyötyä yrityksen liiketoimintaa kohtaan monella eri tavalla. Konsepti kuvaa asiakkaiden tarpeet tavalla, joka tekee niistä helposti ymmärrettäviä. Konseptin avulla voidaan myös luoda skenaarioita ja tulevaisuuden tutkimusta, tutkia ja tarkastella brändiä, sekä tulevaisuuden strategiaa. (Miettinen 2011, 107 - 108.)



Konseptia voidaan kehittää erilaisten vaiheiden avulla. Näitä ovat tiedon kerääminen, kerätyn tiedon tulkitseminen, tarpeiden tunnistaminen ja niiden merkitys, kokonaisuuksien luominen, sekä tiedon hankinnan ja tulkinnan vaiheiden tuottaminen esille nousseiden avainsanojen avulla. Konseptin avulla pyritään kuvaamaan tuotteen tai palvelun merkityksen rakenne. Konseptiprosessi lähtee havainnoinnista. Tämän kautta keksitään ja ideoidaan, jonka jälkeen tulkitaan esille tulleita merkityksiä. Havainnoinnista nousseiden asioiden avulla kehitetään avainsanojen varasto. Näiden avainsanojen avulla käsitteellistämisen kautta aloitetaan merkityksen tuottaminen. Nämä merkitykset konkretisoidaan, jotta merkitykset saadaan ilmaistua. (Kauppiainen, Luomala, Lehtola & Kauppinen-Räisänen 2008, 110 - 111.)

#### 4 Projektin toteutus palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan interaktiivisia ja kokonaisvaltaisia kokemuksia, prosesseja ja systeemejä. Palvelumuotoilussa yhdistyvät hallinto, mainonta, tutkimus sekä suunnittelu/muotoilu. Palvelumuotoilun avulla yritetään löytää uusia keinoja yhdistää organisaatiot ja asiakkaat. Muotoilu pitää sisällään halujen ja motivaation ymmärtämistä. Muotoilun kautta varmistetaan tuotteen kokonaisvaltainen kokemus ja se, että palvelu on hyödyllistä, käytännöllistä ja haluttua. Sen pitää myöskin olla tehokasta, taloudellisesti kannattavaa ja käytännössä toimivaa. Muotoilun avulla kehitetään kokemus, joka yhdistää tuotteen, tilan ja palvelun. (Moritz 2005, 39.)

Palvelumuotoilun suunnittelussa täytyy ymmärtää tietysti asiakkaita, mutta myös organisaatioita, sekä markkinoita. Palvelumuotoilu pitää sisällään ideoiden kehittämistä, niiden muodostamista toimiviksi ratkaisuksiksi ja niiden käytäntöön toteuttamista. Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittymistä ja se muuttuu kaiken aikaa. Palvelumuotoilu työskentely muodostuu osista, workshoppeista ja projekteista, joiden avulla suunnitellaan uusia ja uudenlaisia palveluita organisaatioille. Näiden kautta opitaan ymmärtämään kuluttajaa, markkinoita, olemassa olevia resursseja, asiakkaan odotuksia, tarpeita ja kokemuksia. Palvelumuotoilu auttaa paljastamaan mahdollisuuksia, tuottamaan ideoita, ratkomaan ongelmia ja luomaan toteutettavia ratkaisuja. Se tarjoaa merkittäviä määritelmiä, strategioita ja suuntaviivoja. (Moritz 2005, 40 - 41.)

Palvelumuotoilu prosessi on jaettu kuuteen eri vaiheeseen, joiden kautta prosessi etenee. Nämä vaiheet ovat ymmärrä, ajattele, kehitä, kartoita, selitä ja toteuta. Tässä työssä käytetään neljää näistä vaiheista, jotka ovat ymmärrä, kehitä, kartoita ja toteuta. (Moritz 2005, 123.)

Uudenlaisen palvelun kehittämisessä palvelumuotoilu antaa työvälineitä ja keinoja, joita tarvitaan innovatiivisten ja uudenlaisten ideoiden aikaansaamiseksi. Palvelumuotoilun kautta saadaan ajatus näkyväksi visualisoimalla palvelun erilaiset elementit ja kuvaamalla tulevaa palvelua jo sen erilaisissa kehittämisvaiheissa. Palvelumuotoilun avulla lisätään asiakasymmärrystä ja sen kautta havaitaan uudenlaisia asiakkaan tarpeita. Tämän kaiken avulla parannetaan asiakaskokemusta, sekä vähennetään mahdollisia uuden palvelun tuottamisen riskejä. (Tuulaniemi 2011, 100.)

Palvelumuotoilua käytettiin tässä työssä sen monimuotoisuuden vuoksi. Ymmärrä vaiheessa metodeina käytettiin netscoutingia, jolla selvitettiin toimialaa Amerikassa, sekä minkälaista asiakaskuntaa Amerikasta löytyy. Teemahaastattelu ja sen analysointi toimi tiedonkeräysmenetelmänä, jonka avulla selvitettiin asiakkaiden tarpeita ja mielipiteitä. Ymmärrä vaiheessa haastattelu analysoitiin myös aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Kehitä ja kartoita kohdassa kehitettiin asiakasprofiilit, sekä luotiin asiakaskonseptit. Arviointi vaiheessa tehtiin SWOT-analyysi, sekä jatkotoimenpide-ehdotukset.

#### 4.1 Ymmärrä, tiedonkerääminen

Palvelumuotoilun vaiheet ovat luokiteltu kuuteen eri osaan, joista tässä työssä käytetään kolmea. Jokainen vaihe on suunniteltu parhaalla tavalla, jotta päästäisiin haluttuun tulokseen, eli asiakkaan ymmärtämiseen. Ensimmäinen vaihe on ymmärtämisvaihe, jonka aikana tutkitaan asiakkaiden olemassa olevia tarpeita, sekä piileviä tarpeita. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan erilaisia toteuttamisvaihtoehtoja. (Moritz 2005, 43, 124 - 125.)

Tiedonkerääminen aloitettiin etsimällä olemassa olevaa tietoa internetistä netscouting menetelmää käyttäen. Menetelmän avulla saatiin tietoa, minkälaisesta yritysmuodosta on kysymys. Seuraavana menetelmänä käytettiin haastattelua, jonka avulla saatiin tietoa potentiaalisista asiakkaista. Haastattelu litteroitiin, analysoitiin, sekä havainnollistettiin erilaisten kuvioiden avulla.

##### 4.1.1 Netscouting, toimialan tutkiminen Amerikassa

Netscouting -menetelmä tarkoittaa Internetistä löytyvien lähteiden läpi käymistä ja selaamista. Nykypäivänä Internetistä löytyy laaja valikoima päivitettyä ja paikkansapitävää tietoa. Tämä tieto on kuitenkin osattava suodattaa ja oltava varma sen relevanttiudesta, eli osata yhdistää oikea tieto tutkittavaan aiheeseen. Jotta tiedon luotettavuus pystytään varmistamaan, on aina tutkittava, mikä on ollut dokumentin alkuperäislähde. Menetelmän käyttö on hyvä ensimmäinen tapa luoda ymmärrys tutkittavasta aiheesta, joten se on suositeltavaa jo siinä vaiheessa, kun aiheeseen aletaan tutustua. Sen avulla voi myös löytää jo olemassa olevia

ratkaisuja, selvittää tilastoja ja markkinaosuuksia, sekä tunnistaa uusia markkinoita. (Moritz 2005, 195.)

Työssä käytetään netscouting-menetelmää Food Hub ilmiön tutkimisessa. Menetelmän avulla on selvitetty, millaisesta ilmiöstä on kysymys, miten se toimii, millaisissa eri muodoissa tämä yritysmuoto toimii ja millaista asiakaskuntaa on olemassa. Food Hub toimintaa löytyy tällä hetkellä ainoastaan Amerikasta, josta toiminta on saanut alkunsa. Yritys x pyrkii ottamaan mallia Amerikkalaisesta Food Hub yritysmallista, soveltaen sitä pääkaupunkiseudulle.

#### 4.1.2 Toimiala Amerikassa

United States Department of Agriculture (2013) määrittelee Food Hub termin: ”Bisnes tai organisaatio, joka aktiivisesti hallinnoi ja hoitaa paikallisen ruoan tuottajia, myymistä ja institutionaalista tarvetta yhdistämällä jakelun ja markkinoinnin.” Hieman abstraktimpi arvo nostetaan esille siinä, että Food Hubit auttavat monipuolistamaan paikallista ruokakulttuuria. (United States Department of Agriculture 2013, 10.)

Food Hubien toiminnan tarkoitus ja tehtävä on, että paikallinen tuottaja pääsee markkinoille. Tuottajien kanssa jaetaan yhteistä informaatiota, sekä autetaan kuljetuksien ja jakelun kanssa. Tuottajille tarjotaan kaupanvälitys palvelua ja autetaan tuotteiden niputus ja ko-koamistarpeissa. Heitä opastetaan sesonkien laajentamistarpeessa, tuottaja-asiakaskontaktin ylläpidon kanssa, sekä tuottajapainotteisen teknillisen tuen kanssa. (United States Department of Agriculture 2013, 19.)

Food Hub toimintaa voi myös tehdä virtuaalisesti. Esimerkkinä ”Lulu’s Local Food”. Yritys laittaa kerran viikossa internettiin tiedon, mitä kaikkia tuotteita on sillä hetkellä myytävänä. Tämän jälkeen asiakkaat tekevät nettisivulla tilauksen ja maksavat sen. Sovittuna noutopäivänä tuotteet tuodaan niin sanotulle drop-out pisteelle, josta asiakkaat voivat hakea tilatut ja maksetut tuotteet. Virtuaalisessa Food Hub toiminnassa etuna on nopea tiedon jakaminen ja saanti. Myös hinnoittelu on helppoa, sillä tuotteiden hinnat voidaan päättää aina silloin, kun tuotteet laitetaan virtuaalisesti myyntiin. Virtuaalisen toiminnan etuna on myös erilaisten verkostojen luominen ja uusien asiakkaiden helppo tavoittaminen. (United States Department of Agriculture 2013, 20 - 23.)

Food Hub tarkoittaa yritystä tai organisaatiota, joka hoitaa viljelemisen, sen jakelun, sekä tuotteiden myymisen eteenpäin samalla kertoen, missä mikäkin ruoka-aine on tuotettu/viljelty. Vuonna 2013 tehdyssä Amerikkalaisessa maanlaajuisessa Food Hub-kyselyssä selvisi, että Food Hub yritykset ovat lähteneet kehittämään bisnestään taloudellisesti hyvin varteen-

otettavaksi. Food Hub toiminta on alkanut laajentamaan paikallisten tuotteiden viemistä esimerkiksi paikallisiin kouluihin ja ruokakauppoihin. Food Hub auttaa pieniä ja keskikokoisia paikallisen ruoan tuottajia pääsemään mukaan markkinoille. (United States Department of Agriculture 2013, 2 - 4.)

Food Hubit ovat kehittäneet strategian, miten pienet ja keskikokoiset paikallisruokatuottajat saavat tuotteitaan suoramyyntiin paikallisille asiakkaille. Food Hubit ovat siis kehittäneet uuden markkinapaikan maanviljelijöille ja farmareille. Tarkoituksena on auttaa maanviljelijöitä ja farmareita löytämään asiakkaita lähiöistä ja lähikaupungeista. Tuloksena on sidos, jonka avulla maanviljelijät ja kaupunkilaiset hyötyvät toisistaan. Food Hubien konkreettinen apu näkyy esimerkiksi tuotteiden jakelun kautta, jollaista pienillä tiloilla ei välttämättä löydy. (United States Department of Agriculture 2013, 3 - 6.)

Netscoutingin avulla selviää, että Food Hub toiminta on hyvin monimuotoista ja saanut selvän jalansijan Amerikkalaisella markkinoilla. Toiminta koostuu monesta osa-alueesta ja vaiheesta, jotka Food Hub yrittäjät organisoivat toimivaksi kokonaisuudeksi. Lähtökohtaisesti Food Hub yritysmuoto on uusi, mutta on silti pystynyt kehittymään eteenpäin lyhyessä ajassa. Kehittymisellä tarkoitetaan esimerkiksi asiakaskunnan jatkuvaa laajentumista ja toiminnan monimuotoisuutta.

Yritys x ottaa mallia Amerikkalaisesta mallista, mutta joutuu pohtimaan ja soveltamaan, miten yritysmuotoa voidaan käytännössä toteuttaa Suomessa pääkaupunkiseudulla. Tarkoituksena on suorittaa myynti, tilaukset ja kaikki informaation kulku sähköisesti internet-sivustolla. Edellä mainittu ”Lulus’ s Local Food” yritys, joka toimii internetissä, ei toimeksiantajan mukaan onnistu sellaisenaan Uudenmaanruoan toiminnassa. Ollaan sitä mieltä, että kuluttajat täytyy saada mukaan vuosisopimuksella, jotta saadaan tasaista kassavirtaa, sekä jotta pystyttäisiin ennustamaan, kuinka paljon tuotteita pystytään viljelemään ja pystytään tukemaan viljelijöitä rahallisesti kesken sesongin, eikä vasta sadonkorjuun aikaan. Tämä sopimus pohjainen yritysmuoto on perusteltu yrittäjän ja kuluttajan näkökulmasta tarkoin yritys x:n toimintasuunnitelmassa.

#### 4.1.3 Asiakaskunta Amerikassa

National Grocery Association kyselyssä vuonna 2011 selviää, että 85 % asiakkaista valitsee kaupan sen mukaan, myydäänkö siellä paikallisesti tuotettuja tuotteita. 2008 tehdyssä kuluttajakyselyssä selviää, että 35 % kuluttajista on erittäin tärkeää ostaa paikallisia tuotteita, kun taas 44 % kertoi sen olevan kohtalaisen tärkeää. Sosiaaliset arvot vaikuttavat suuresti kuluttajien ostopäätökseen. 44 % vastanneista on sitä mieltä, että on erittäin tärkeä tukea paikallista toimintaa. (United States Department of Agriculture 2013, 7.)

Vuonna 2013 tehty National Food Hub Survey selvittää, ketkä kaikki kuuluvat Food Hubien asiakaskuntaan. Suurimpina ostajina toimivat ravintolat, catering yritykset, sekä leipomot. Tämän jälkeen tulevat pienet ruokakaupat, yliopistot, suuret ruokakaupat, ostoklubit, sairaalat, Food Hubien omat varastoliikkeet, järjestettävät Farmer´s marketit, nettikauppa, tukku-kauppa ja liikkuvat jälleenmyyjät. Tähän kyselyyn vastasi 107 Food Hubia ja tuloksesta huomaa, että Food Hubit ovat päässeet myymään tuotteitaan laajalle asiakaskunnalle lähi-alueil-lansa. 53 % Food Hubien asiakkaista asuu alle 50 mailin päässä sieltä, missä viljeltävät tuotteet tulevat. (Michigan State University & Wallace Center 2013, 34.)

Yritys x pyrkii ensin hankkimaan asiakkaikseen yksittäisiä kuluttajia. Toiminnan aloitus keskitetään kylmävaraston ympärille, josta yksittäiset kuluttajat noutavat tilaamiaan tuotteita. Amerikkalaisesta tutkimuksesta kuitenkin selviää, että yksityisasiakkaat eivät kuulu suurimpaan ostajaryhmään. Tämän takia on hyvä, että Uudenmaanruoka on toimintasuunnitelmasaan ottanut huomioon, että asiakaskuntaa aiotaan tulevaisuudessa laajentaa myös niin, että yritetään tavoittaa paikallisia yrittäjiä lähtemään mukaan toimintaan.

Michigan State Universityn vuonna 2014 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin Food Hubien asiakkaiden mieltymyksiä ja motivaatiota ostaa tuotteita. Kotitalous asiakkaiden suurin mieltymys ostaa tuotteita on niiden tuoreus ja laatu. Tuotteiden hinta nousi myös tärkeäksi tekijäksi ostopäätöstä tehtäessä. Kuitenkin osa asiakkaista (27,5 %) on valmis maksamaan ekstraa lähellä tuotetuista tuotteista. 30 % asiakkaista on valmis vaihtamaan ostopaikkaa, jotta pääsisi hankkimaan lähellä tuotettuja tuotteita. Yksi suuri motivaattori yksityisasiakkailla on paikallisten viljelijöiden tukeminen. Tämä selviää erityisesti asiakkailta, jotka käyvät ostoksilla maalaismarkkinoilla. Asiakasuskollisuus ja sosiaalinen kanssakäyminen maalaismarkkinoilla näyttää olevan suuressa yhteydessä toisiinsa. Vaikka tuotteiden taso ei kohtaisi asiakkaiden odotuksia, asiakkaat tulisivat silti ostoksille uudestaan sosiaalisen vuorovaikutuksen takia. (Michigan State University 2014, 4 - 5.)

Toinen Food Hubien asiakaskunta on institutionaalinen, johon kuuluu muun muassa koulut ja sairaalat. Suuri motivaatio näillä yrityksillä ostaa tuotteita Food Hubeilta on tukea paikallisia

farmareita, sekä nostaa paikallista talouselämää. Nämä asiakkaat nostavat myös syyksi ostaa tuotteita niiden terveellisyyden ja tuoreuden vuoksi. Institutionaalisten asiakkaiden suurin huoli on ruoan korkea hinta. Ostajat nostivat esille myös muutaman tekijän, joka rajoittaa tuotteiden ostopäätöksenteossa. Näitä ovat logistiikka ja saatavuus, joihin sesongit vaikuttavat. Myös tuotteiden säilytys, käsittely ja ruoan turvallisuus standardit huolestuttavat kouluja ja sairaaloita. (Michigan State University 2014, 5 - 6.)

Kolmas Food Hubien asiakasryhmä ovat tukkumyyjät ja jälleenmyyjät. Näitä ovat jakelijat, tavalliset kaupat, yksityiset liikkeet ja ravintolat. Tämä asiakasryhmä on osoittanut suurta mielenkiintoa Food Hubien tuotteita kohtaan. Ongelmiksi ja huolenaiheiksi on kuitenkin nostettu tuotteiden jatkuva saatavuus, niiden volyymi, tuotteiden tiedot ja merkintä, sekä niiden jatkuva ja varma logistiikka. Myös luottaminen nostetaan tärkeäksi tekijäksi. (Michigan State University 2014, 6 - 7.)

#### 4.1.4 Haastattelu

Haastattelu on tärkeä ja tehokas metodi käyttäjätiedon hankinnassa. Haastattelun ylivoimaisena vahvuutena on keino kuulla ihmisten omia ajatuksia, tulkintoja ja toiminnan taustoja. Haastattelu muistuttaa keskustelua, kyselemistä ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Haastattelutilanteessa nämä kuitenkin toteutetaan harkitusti, jotta saadaan tietoa etukäteen suunnitelluille tutkimusongelmille. Monet asiat vaikuttavat haastattelun onnistumiseen, joten alusta asti kannattaa pyrkiä välttämään väärinymmärryksiä ja vastauksien väärentävien tekijöiden määrää. (Hyysalo 2009, 125.)

Teemahaastattelu soveltuu käyttäjien toiminnan selvittämiseen. Tämä haastattelumuoto soveltuu hyvin tilanteisiin, jossa haastattelijalla on tietoa aiheesta, mutta haluaa selvittää haastateltavalta esimerkiksi mitkä ovat merkittäviä asioita ja arvoja tuotteen suunnittelun tai palvelun osalta. Teemahaastattelussa käytettävien avointen kysymysten avulla voidaan saada mahdollisuus päästä uusien ja yllättävien asioiden äärelle. Haastattelutilanne mahdollistaa myös näihin esille tulleiden asioiden syventymisen. (Hyysalo 2009, 132.)

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, jotka ovat suunniteltu etukäteen. Etukäteen valitut teemat kannattaa perustaa tutkimuksen viitekehykseen. Näihin perustuvat kysymykset rakennetaan siten, että pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävää tai ongelmaa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74.)

Teemahaastattelua tehdessä täytyvät haastattelun aihepiirit, sekä teema-alueet olla valmiiksi määriteltyjä. Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat, joten

haastattelijan on hyvä varmistaa, että kaikki suunnitellut teema-alueet käydään läpi haastateltavan kanssa. Haastattelupaikan valinta on oleellista miettiä tarkoin haastattelun onnistumisen kannalta. Rauhallinen ja neutraali paikka, jossa haastattelija ja haastateltava tuntevat itsensä rennoksi, on parasta valita. (Aaltola & Valli 2001, 24 - 28.)

Muistiinpanot kannattaa pitää mahdollisimman pieninä, jottei haastateltavalle tule toivoton olo. Suositeltava muistiinpanomenetelmä teemahaastatteluja tehtäessä on teemarunko. Ylimmällä tasolla ovat aihepiirit ja laajat teemat, koista olisi haastattelun aikana saatava kiinni. Toisella tasolla on kysymyksiä, joiden avulla voidaan tarkentaa teemaa. Näillä apukysymyksillä teemaa saadaan pilkottua ja löydetään mahdollisesti helpommin vastauksia. Kolmannella tasolla ovat yksityiskohtaiset kysymykset, jotka voidaan ottaa käyttöön silloin, kun kahden aiemman tason kysymykset eivät ole tuottaneet tulosta. Teemahaastattelun tärkeä kielellinen ominaisuus on se, että koko haastattelu olisi mahdollisimman vuorovaikutteinen ja keskustelun omainen. (Aaltola & Valli 2001, 34 - 36.)

Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä vaatii kaikkia aisteja. Havaintojen tekeminen on osa arkielämää. Arkielämässä pyritään ymmärtämään tekijöitä, mitä näemme ja koemme. Tutkimuksessa pyritään havaintojen avulla saamaan aineistoa määritetyn ilmiön tai ongelman tekijöistä. Tunne ja intuitio ohjaavat havaintojen tekemistä sekä arkielämässä, että tutkimusta tehtäessä. Tutkimusta tehtäessä ajattelu ohjaa enemmän mitä ja miten havaintoja tehdään, sekä analyysin avulla ajattelu muutetaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi. (Aaltola & Valli 2001, 124.)

Tutkimussuunnitelma on tärkeä tehdä teemahaastattelua tehtäessä. Suunnitelma tehdään toimeksiantajaa varten, jotta informaatio kulkee tutkimuksen toteuttamisen mahdollisuuksista. Tutkimussuunnitelma tehdään myös tekijää varten, jotta tiedossa olisi, mistä eri vaiheista tutkimus muodostuu. Tutkimussuunnitelmaa voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on problematisoiva, jossa mietitään mikä on varsinainen tutkimusongelma. Toinen tapa on enemmän tekninen, jossa keskitytään siihen, millä tavoin tutkimus todella toteutetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 54.)

Tämän työn teemahaastattelun teemoiksi valittiin neljä pääteemaa. Nämä teemat olivat lähi-ruoka ja sen merkitys, arvotuotanto, asiakkuus lähtöisyys, sekä asiakkaan arvon kokemukset. Näiden neljän pääteeman alla oli useita tarkentavia ja pääteemoja avaavia kysymyksiä, jonka avulla teemahaastattelu eteni.

#### 4.1.5 Haastattelun toteutus

Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelu sen vuoksi, että tarkoituksena on kerätä mielipiteitä, tunteita, ajatuksia, sekä arvoja haastateltavilta. Haastattelumuoto mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, sekä mielipiteiden jakamisen. Haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman kattavasti tietoa potentiaalisten asiakkaiden ajatuksista ja mielipiteistä, sekä esteistä Uudenmaan ruoan toimintaa kohtaan.

Haastattelun teemat valitaan edellä tutkitun teoriapohjan avulla, sekä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Teemahaastattelun neljä teemaa ovat lähiruoka ja sen merkitys, arvotuo-  
tanto, asiakkuus lähtöisyys, sekä asiakkaan arvon kokemukset. Näiden teemojen alle kerätään neljästä kuuteen kysymystä. Teemojen alakysymyksissä on otettu huomioon toimeksiantajan ajatukset ja toiveet.

Toimeksiantajan toivomuksena oli valita haastateltavat potentiaalisista asiakkaista. Näillä potentiaalisilla asiakkailla tarkoitetaan 30 - 60 vuotiaita henkilöitä, joiden kanssa samassa taloudessa asuu useampi henkilö. Haastateltaviksi valittiin seitsemän henkilöä toimeksiantajan toiveiden mukaan. Haastateltavat olivat iältään 28 - 57 vuotiaita henkilöitä pääkaupunkiseudulta. Haastattelut suoritettiin tammikuun aikana siitä syystä, että joulun aikaan ja vuoden lopussa ihmisillä on paljon kiireitä, eivätkä ajatukset välttämättä ole arjen rutiineissa kiinni.

Haastattelut tapahtuivat kaikki eri paikoissa. Paikka valittiin haastateltavan toiveiden mukaan. Haastatteluja toteutettiin haastateltavien kodeissa, sekä kahviloissa. Haastattelut nauhoitettiin nauhurin avulla, jotta niiden analysointi olisi helpompaa ja haastattelija pääsee keskittymään haastattelutilanteeseen paremmin. Yhden teemahaastattelun kesto oli noin yhden tunnin mittainen.

#### 4.1.6 Litterointi

On hyvin tavallista, että haastatteluaineistot nauhoitetaan videolle tai ääninauhalle. Litteroinnin avulla aineisto muuttuu helpommin hallittavaan muotoon, eli tekstiksi. Tehdyn litteroinnin tarkkuus määrittyy analyysin tarkkuustasoon; litteroidaanko koko teksti vai puretaanko teksti vain valikoitujen tutkimusongelmien kannalta olennaisiin osiin. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 13 - 14, 424.)

Litterointia tehdessä käytännölliset ja tutkimukselliset kysymykset voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat litteroinnin sopiva tarkkuustaso, litteroinnin tulkinallisuus, sekä kuvien ja tekstin käyttö litteroinnissa. Tarkkuustaso määritellään tutkimusongelman perusteella. Tarkkaa ja yksityiskohtaista litterointia kaivataan esimerkiksi silloin, kun



tutkitaan haastatteluvuorovaikutusta. Jos tutkimuskohteina ovat haastattelussa esille tulevat asiasisällöt, ei litterointia tarvitse tehdä kovin yksityiskohtaisesti. Tällä yksityiskohtaisuudella tarkoitetaan puheessa olevien taukojen merkkäämistä, katseita, tai naurua. Edellä mainittuja kirjataan ylös esimerkiksi keskusteluanalyysissä. (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424 - 425.)

Kerätyn haastatteluaineiston järjestäminen ja siihen tutustuminen aloitettiin litteroinnilla. Haastattelut kirjoitettiin auki teemoittain järjestelemisen helpottamiseksi. Tarkkuustaso valettiin siten, että asiasisällöt tulevat selkeästi esille.

Litteraation tulkinta perustuu siihen, että litteraatiota käytetään muistiapuna ja välineenä. Näiden kautta päästään jäsentämään puhetta ja havainnoimaan puheen yksityiskohtia. Analyysiprosessin aikana litteraatiota yritetään jatkuvasti tarkentaa, jotta saataisi selvitettyä isot kokonaisuuden ja analysoitavat asiat. Litteraatiota tehdessä täytyy jatkuvasti miettiä, mikä tieto on relevanttia ja mikä ei. Tutkimusaihe ja tutkittava ongelma pitää olla koko analyysin aikana vahvasti läsnä. Raportointi vaiheessa täytyy tiedostaa saatujen tulosten tulkinnallisuus ja pyrkiä aineistosta tehtyjen tulkintojen mahdollisimman hyvään läpinäkyvyyteen. (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 427 - 428.)

Litterointia tehtäessä pyrittiin jo nostamaan esille samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Kun eri haastateltavilta nousi selkeästi samankaltaisia vastauksia, merkittiin ne litteroinnissa korostuksilla. Kun litteroinnissa selvisi asioita, joita vain yksi vastanneista nosti esille, merkittiin tulos erilaisella korostuksella. Pyrkimyksenä oli alusta alkaen nostaa erilaisia mielenkiintoa herättäviä teemoja, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia tulosten myöhempää jäsentelyä ja analysointia varten.

Näitä tulkintatapoja litterointia tehtäessä on kolme erilaista; havainnoija, kulttuurin jäsen ja tutkija. Havainnoijana ollessa oma huomiointikyky rajaa pois tietyn osan saatavasta informaatiosta. Kulttuurin jäsenenä keskitytään tulkitsemaan, mitä haastateltava tarkoittaa sanomallaan. Tutkijana keskitytään tekemään tulkintoja relevanssista eri aineiston osia tutkittaessa. Pyrkimyksenä on tehdä päätelmiä siitä, onko saatu tieto haastattelijan tiedon tarpeeseen vastaavaa, vai asiasisältöön liittymätöntä keskustelua. (Ruusuvaori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 427 - 428.)

#### 4.1.7 Haastattelun analysointi ja tulokset

Analyysin vaiheet voidaan jaotella seitsemään kohtaan. Nämä seuraavat kohdat eivät välttämättä kulje seuraavassa määrättyssä järjestyksessä, vaan eri vaiheissa palataan aikaisempiin kohtiin, niitä edelleen arvioiden. Ensimmäiseksi on asetettu tutkimusongelma ja laadittu tarkat tutkimuskysymykset. Toisessa kohdassa on valittu aineistonkeruu menetelmä. Seuraavaksi keskitytään kerättyyn aineistoon, siihen tutustumiseen, sen rajaamiseen ja sen järjestämiseen. Seuraavaksi pyritään luokittelemaan aineisto ja yritetään löytää sieltä esiin nousevia ilmiöitä ja teemoja. Seuraavaksi analysoidaan ja vertaillaan aineistosta löytyneitä ilmiöitä ja teemoja. Tämän jälkeen kootaan ja tulkitaan aineistoa ja verrataan tuloksia aineistoon ja sen ulkopuolelle. Viimeiseksi tehdään aineiston uudelleen hahmottaminen, tutkitaan sen käytännön vaikutuksia ja etsitään mahdollisia jatkotutkimuskohteita. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 11 - 12.)

Litteroidun kerätyn aineiston järjestäminen aloitettiin purkamalla haastattelutulokset teemoittain. Purkamisprosessin aikana kerättiin esille nousseita tuloksia excel-työkirjaan. Näistä tuloksista ja huomioista tehtiin erilaisia kuvioita ja taulukoita tukemaan ja selkeyttämään haastatteluista saatuja tuloksia.

Ensimmäinen teemahaastattelun teema käsitteli ajatuksia lähiruosta. Kaikki haastattelijat kertoivat lähiruokan merkitsevän heille paljon. Se merkitsi muun muassa tuoreutta, vähäistä kemikaalien käyttöä, pientä hiilijalanjälkeä, hyvinvointia ja aitoutta. Tässä kohtaa ei kuitenkaan haastattelussa kysytty kuinka paljon ja kuinka usein henkilöt lähiruokaa ostavat. Haastateltavat käsittivät lähiruoka sanan kaikki hieman eri tavalla. Esille nousi muun muassa, että lähiruokaalla tarkoitetaan eteläsuomen- aluetta, pääkaupunkiseutua, uusimaata ja 20 kilometrin etäisyydellä tuotettuja tuotteita. Lähiruokan saatavuudessa huomattiin, että haastateltavat eivät näe vaivaa ostaakseen lähiruokaa, vaan hankkivat sitä lähikaupoistaan ja kesäisin toreilta.

Ensimmäisen teeman ilmiöksi nousi se, että haastateltavat väittivät lähiruokan merkitsevän heille jokseenkin paljon, mutta selvisi että he eivät tee asian eteen paljoakaan. Tässä kohtaa voisi tulkita niin, että tarvetta lähiruokan asiakkaille tuomiselle olisi, sillä kiinnostusta riittää, mutta toteutuskeinoja ei.

Ennen seuraavan teeman kysymyksiä haastateltaville esiteltiin lyhyesti, mistä Uudenmaan ruoka yrityksessä on kyse ja mitä se tarjoaa asiakkaille. Ensimmäinen kysymys koski haastateltavien mukaan lähtemistä kyseisen yrityksen toimintaa. Tässä kohtaa annettiin neljä vastausvaihtoehtoa. (Taulukko 1.)

2	ehdottomasti
2	mahdollisesti
3	ehkä
1	en lähtisi

Taulukko 1: Kuinka moni lähtisi toimintaan mukaan (n=7).

Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti haastateltavien kesken. Kuitenkin haastatteluvastauksia luokiteltaessa voitaisiin todeta suoraan, että kuusi seitsemästä vastanneesta olisi enemmän tai vähemmän kiinnostunut Uudenmaanruoan tulevasta toiminnasta. Seuraavaksi kysyttiin millä tavalla mahdolliset kuluttajat haluaisivat osallistua toimintaan. (Taulukko 2.)

5	tuotteiden hakeminen
1	itse kerääminen
4	haluaisi joskus kerätä itse

Taulukko 2: Miten haluaisit osallistua toimintaan (n=7).

Esille nousi selvästi se, että tuotteet halutaan hakea helposti ja vaivattomasti. Kuitenkin neljä viidestä, jotka halusivat vain hakea tuotteet, olivat kiinnostuneita osallistumaan tuotteiden keräämiseen silloin tällöin.

Asiakkailla arvoa tuottavassa kysymyksessä ei annettu vastausvaihtoehtoja, vaan haluttiin kuunnella haastateltavan kertovan asiasta omin sanoin. Tästä huolimatta esille nousi paljon samankaltaisuuksia. (Kuvio 1.)

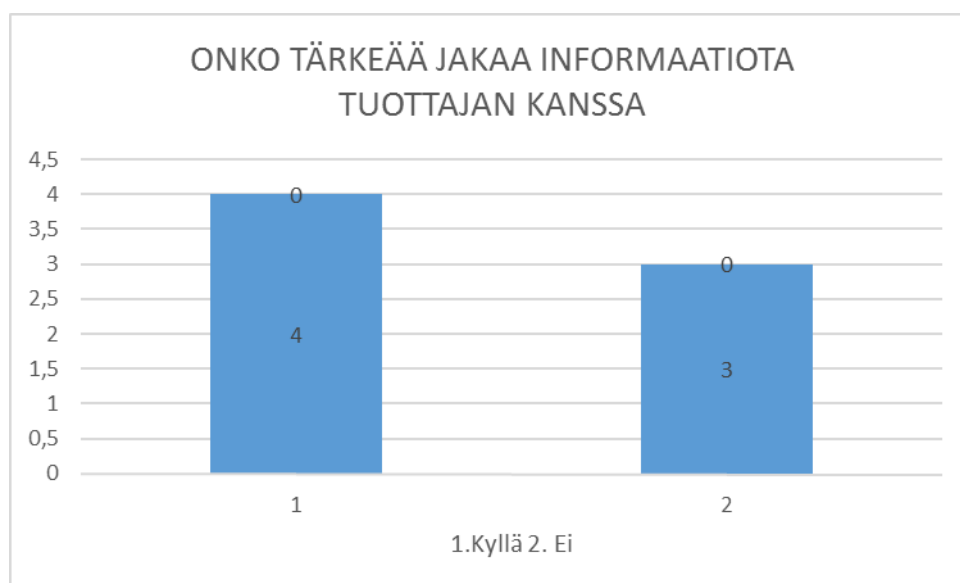


Kuvio 1: Mitkä asiat tuottavat arvoa ostoksia tehdessä? (n=7)

Lisäpalveluehdotuksia tuli hyvin niukasti haastateltavilta. Kotiinkuljetuksesta ei oltu kiinnostuneita, mutta useampi tavarantoimitus piste kiinnosti viittä seitsemästä. Haastateltavista lähes kaikki (kuusi) olivat sitä mieltä, että tuottajan tapaaminen lisää luottamusta. Esille nousivat myös ajatukset kommunikoinnin helpottamisesta, jos saa itse kysellä ja jakaa ajatuksia tuottajan kanssa.

Esteiksi toimintaan mukaan lähtemiseksi nousivat muun muassa se, että ruokaostokset ovat helpointa tehdä kaikki samassa paikassa, kuten tutussa lähikaupassa työmatkan varrella. Myös suuren ruokamäärän säilyttäminen kotona herätti ajatuksia. Kahdella haastateltavista ei ole autoa käytössä kaikkina aikoina, joten ruoan noutaminen yleisesti askarrutti. Vuoden sitoutuminen nousi myös esteeksi, mutta se ei ollut kaikille heti päällimmäinen ajatus.

Kolmannessa teemassa, joka oli asiakkuuslähtöisyys, kysyttiin informaation tärkeydestä ja sen merkityksestä tuottajan kanssa. Tämä jakoi haastateltavat kahtia. Neljän mielestä olisi tärkeää päästä antamaan palautetta tuotteista ja päästä kyselemään neuvoa ja jakamaan kuulumisia. Kolmen haastateltavan mielestä informaation jakaminen ei ole tärkeää, kunhan tuotteet ovat kunnossa ja asiat toimivat sovitulla tavalla. (Kuvio 2.)









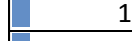

Kuvio 2: Onko tärkeää päästä jakamaan informaatiota tuottajan kanssa? (n=7)

Haastateltavilta kysyttiin millaisen sovelluksen kautta olisi helpointa olla toiminnassa mukana. Kaikki seitsemän vastasivat mobiilisovelluksen. Ehdotuksia tuli app-sovelluksesta, joka ilmoittaisi puhelimeen valittavat tuotteet ja ne voisi tilata helposti puhelimella missä vain. Sovelluksesta nousi myös negatiivisia ajatuksia, jos puhelin jatkuvasti ”piippaa” ja ilmoituksia tulee paljon. Huolena oli, että tärkeä informaatio jää muiden tekstiviestien, watsup-viestien,

instagram muistutusten ja Facebook-ilmoitusten varjoon. Sähköpostilla tulevan ilmoituksen ja tilauksen halusi kaksi seitsemästä.





Toimintaan sitoutuminen vuodeksi herätti monenlaisia ajatuksia ja tästä kysymyksestä syntyi paljon keskustelua. Kahden mielestä olisi hieno asia sitoutua vuodeksi, jotta ei tarvitsisi miettiä maksamista ja valintaprosessia, vaan voisi vain tilailla ja hakea tuotteet. Kolme oli sitä mieltä, että vuoden sopimus tuntui pitkältä ja liian suurelta. He olivat kuitenkin kiinnostuneita jonkinlaisesta kokeilujaksosta, esimerkiksi puolen vuoden sitoutumisesta. Tätä pyrittiin avaamaan haastattelutilanteessa lisäkysymyksillä, sillä satokausi suunnitellaan viljelijöiden kesken tilausten mukaan koko vuodeksi. Eniten näitä ”kokeilijoita” kiinnosti kevään ja syksyn satoon tutustuminen. Kahden mielestä vuoden sopimus tuntui liian suurelta. He olivat kuitenkin ilmaisseet kiinnostuksensa lähiruokaa kohtaan ja heitä kiinnostaisi sen hakeminen silloin tällöin, jos Uudenmaanruoka järjestäisi niin sanottuja ”toreja tai sadonkorjuutapahtumia”.

Viimeisessä teemassa käsiteltiin asiakkaan arvon syntymistä ja lisäämistä. Haastattelussa kysyttiin mitkä ja millaiset asiat vaikuttavat siihen, että pysyt asiakkaana. Taulukossa 3 näkyy, että kaksi ensimmäistä kohtaa nousivat esille lähes jokaisella vastaajalla. Muuten löytyi yksittäisiä ajatuksia ja mielipiteitä.

	7	"homma toimii"
	6	"lupaukset pidetään"
	3	"ei tarvitse valittaa"
	1	"huomioidaan toiveet"
	1	"kuunnellaan kuluttajaa"
	2	"informaation helppous"
	1	"reiluus"
	1	"asioiden selkeys"

Taulukko 3: Mitkä asiat lisäävät arvon syntymistä asiakkaalle (n=7).

Asiakkaiden tarpeita kysellessä nousivat lähestulkoon samat asiat esille, kuin edellisessä kysymyksessä. Asiakkaiden ostomotivaatiota kysyttäessä suurimmaksi motivaatioksi nousivat sijainti ja hyvät tuotteet. Tämän jälkeen mainittiin palvelun, tunnelman ja hinnan tärkeys. Myös asioiden yleinen helppous, kuten maksaminen ja ostosten hoitaminen motivoivat ostamaan. (Taulukko 4.)

	6	sijainti
	6	hyvät tuotteet
	5	palvelu
	3	tunnelma
	2	hyvä olo
	2	pienyrittäjien tukeminen
	2	terveellisyys/hyvä olo
	4	hinta
	3	helppous

Taulukko 4: Mitkä asiat lisäävät ostomotivaatiota? (n=7)

Viimeiseksi kysyttiin käytännönläheisempi kysymys tavoista, joilla yritys voisi kasvattaa asiakkaalle syntyvää arvoa. Tässä kohtaa esille nousi osittain samoja asioita, kuin osto motivaatiosta kysellessä. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos yritys vastaa ja toteuttaa mahdollisia toiveita, se tuo lisäarvoa. Myös jos yritys on helposti tavoitettavissa ja kommunikointi on helppoa, tuo se asiakkaille luottamusta ja arvoa. Myös yllättäminen ja lupausten ylittäminen nostettiin esille.

Haastattelua analysoitaessa tarvitsee huomioida ja arvioida kolmenlaiset kysymykset. Näitä ovat haastattelukysymykset, tutkimuskysymykset, sekä analyttiset kysymykset, jotka esitetään kootulle aineistolle. Kerättyyn aineistoon tutustuminen saa uusia ulottuvuuksia analyttisten kysymysten avulla. Kun haastatteluvaihe on suoritettu ja aineistonkeruu vaihe on ohi, tutkimus siirtyy analyysin vaiheeseen. Analyysiin kuuluu kolme erilaista osatehtävää, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Näitä ovat aineiston luokittelu, aineiston analysointi ja aineiston tulkinta. (Ruusuvaari, Nikander & Hyvärinen 2010, 9, 11 - 12.)

Haastatteluaineistoa voidaan jaotella sen luotettavuuden selkeyttämisen perusteella. Eräs yksinkertaisimmista keinoista jaotella haastatteluaineistoa on intuitiivinen luokittelu. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta syntynyt kokonaiskuva tai pääpiirteet punotaan raportiksi, jonka olennaisimmat tulokset havainnollistetaan sitaateilla haastateltavilta. Tämä on haastatteluaineiston analyysin minimitaso, jota voi hyödyntää eri haastattelun keräämis vaiheissa. (Hyysalo 2009, 139.)

Teemahaastattelussa nousi esille monenlaisia ajatuksia lähiruoan merkityksestä kyseltäessä:

”Ruoka tulee läheltä, joten se on tuoretta.”

”Ei ole käytetty kemikaaleja paljoa, koska sitä ei tarvitse kuljettaa kauas.”

”Ympäristöä ei saastuteta.”

Avoimista kysymyksistä koostuvan haastattelun käsittely on hyvä aloittaa käymällä läpi jokainen haastattelu kokonaisuutena. Tällöin selviää, onko joidenkin kysymysten kohdalla väärinymmärryksiä, katkoksia, tai eri vastaajien kesken suuria ristiriitaisuuksia. Nämä asiat ovat tärkeä tiedostaa, jotta selviää, onko pohjatiedoissa ollut virheitä tai aukkoja. Näiden jälkeen voidaan siirtyä aineiston ryhmittelyyn ja aineistoa koskevien yleistysten tekemiseen. (Hyysalo 2009, 140.)

Kerätyn aineiston ryhmittely aloitetaan tutkimalla jokainen haastattelu erikseen. Haastateltujen joukosta nousi esille kolme ryhmää. Ensimmäisessä ryhmässä oltiin ennakoluulottomina lähtemään mukaan toimintaan, oli kiinnostuttu lähiruosta, sekä tiedostettiin, minkälaisia ostohaluja ja motivaatioita itsellä oli.

Toinen ryhmä muotoutui sen mukaan, että lähiruosta oltiin hyvin kiinnostuneita, mutta ei oltu valmiita näkemään vaivaa sen hankkimiseen. Ostotarpeet ja arvot olivat hyvin samankaltaiset kuin ensimmäisellä ryhmällä. Tässä ryhmässä ei nähty kovin tärkeäksi informaation kulkua tuottajien kanssa. Tälle ryhmälle helppous ja vaivattomuus olivat tärkeimmässä osassa. Toimintaan voitaisiin lähteä mukaan, kunhan se on vaivatonta, eikä tarvitse nähdä paljoa vaivaa.

Kolmas ryhmä oli varovaisempi antamaan mielipidettään mukaan lähtemisen suhteen. Vastaukset annettiin harkiten, eikä samanlaista innostuneisuutta esiintynyt puheessa, kuin kahdella edellisellä ryhmällä. Kiinnostusta lähiruokaan kohtaan löytyi, mutta jotta heidät saataisiin mukaan toimintaan, täytyisi heidät vakuuttaa vahvemmin toiminnasta. Näissä haastatteluissa esiin nousi muun muassa edellä mainittu ”koeaika”, jossa ei tarvitsisi heti sitoutua vuodeksi, vaan voisi valita yhden tai kahden sesongin tuotteet.

Aineiston sisällön samankaltaisuuksia löytyi paljon. Yleistyksiä voisi tehdä ensiksi siitä, että kaikki ovat kiinnostuneet lähiruosta ja sen hankkimisesta, vaikka haastateltavat mielsivät lähiruoan kaikki hieman eri tavalla. Haastateltavat jakoivat samankaltaisia arvoja, kun kysyttiin avoimesti ostopaikan valintaa koskevia ajatuksia ja arvoja (Taulukko 3.) Haastateltavien mukaan avoin informaatio lisää luottamusta toimittajan tai yrittäjän kanssa, sekä yhtä mieltä oltiin siitä, että mobiilisovellus olisi paras keino Uudenmaan ruoan ja asiakkaiden välisessä kommunikoinnissa ja ostotoimissa.

#### 4.1.8 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Aineiston esikäsittely kannattaa aloittaa siihen hyvin tutustumalla. Aineistoa pitää selata ja tarkastella, mutta visualisointi, kuten kuvien ja taulukoiden piirtäminen voi myös olla hyvä tapa jäsenellä materiaalia. Esikäsittely auttaa myös löytämään virheitä, joita löytyy jokaisesta tutkimuksesta. Virheet kannattaa yrittää korjata heti esikäsittelyvaiheessa. (Vehkalahti 2014, 51.)

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi etenee vaihe vaiheelta. Kun kerätty aineisto on haastattelu, ensimmäiseksi haastattelu kuunnellaan ja kirjoitetaan auki sana sanalta, eli litteroidaan. Tämän jälkeen luetaan, tutustutaan ja perehdytään kerättyyn aineistoon. Aineistosta pyritään löytämään ja alleviivaamaan pelkistettyjä ilmaisuja. Näiden ilmaisujen avulla etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Näistä nousseista ilmauksista aletaan muodostaa alaluokkia, näistä alaluokista kehitetään yhdistelmiä, joista muodostetaan yläluokkia. Viimeiseksi yhdistetään yläluokkia, joiden kautta muodostetaan kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108 - 109.)

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysin voi jakaa myös prosessiksi, johon kuuluu kolme osaa. Nämä osat ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely, sekä teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistäminen litteroidusta haastattelusta voi tarkoittaa saadun informaation tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Tutkimustehtävä määrittää sen, miten ja mitkä osat ovat olennaisia ja millä perusteella asioita nostetaan esille työstetystä tekstistä. Ennen kuin varsinainen sisällönanalyysi aloitetaan, täytyy määrittää analyysiyksikkö. Tämä yksikkö voi olla yksittäinen sana, lauseen osa, tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108 - 110.)

Aineiston ryhmittelyssä pyritään keräämään alkuperäisyksiköt ja esille tulleet analyysiyksiköt. Näistä etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaiset ja samaa asiaa tarkoittavat löydetyt käsitteet kerätään ja yhdistetään luokaksi. Tälle luokalle keksitään nimi, joka kuvaa esille noussutta käsitettä. Tällä tavoin aineisto tiivistyy, sillä yksittäisistä tekijöistä on saatu muodostettua suurempia ja yleisempiä käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Aineistosta kerättiin samankaltaisuuksia ja samoja asioita tarkoittavia kommentteja. Näiden löydettyjen samankaltaisuuksien pohjalta keksittiin otsikko käsitteelle, joka kuvastaa esille noussutta ilmiötä. Taulukossa 5 on kuvattu ylimmällä rivillä noussutta ilmiötä. Alasarakkeet kuviossa ovat esimerkkejä niistä kommentteista, joiden perusteella yläluokka muodostettiin.



"Lähirooka on minulle tärkeä asia"	"Avoin informaation kulku lisää luottamusta"	"Vuoden mittainen sopimus on liian pitkä"	"Haluan lähteä mukaan Uudenmaanruoan toimintaan"
Halu ostaa lähirookaa	Toiveiden huomioiminen	Ei aikaa kokeilulle	Sopimuspohjaisuuden takia helppo tapa lähteä mukaan
Pientuottajien tukeminen	Tunne rehellisyydestä	Vaikea päästä paikalle	Mobiilisovellus tekisi tilaamisen helpoksi
Terveellisyys	Asioiden sujuvuus vaivatta	Joutuu miettimään liian pitkälle tulevaan	Ei tarvitse itse miettiä mitä ruokaa ostaa
Puhtaus	Kysymyksiin vastaaminen	Ei olla varmoja tulevaisuuden tarpeista	Tietäisi varmasti ruoan alkuperän
Hyvinvointi		Osa vuodesta vietetään muualla kuin PK-seudulla	Tuottajien tunteminen lisääisi tietoa tuotteiden valmistusprosesseista

Taulukko 5: Aineiston ryhmittely. (n=7)

Teoreettisten käsitteiden luominen aloitetaan sillä, että erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Aineiston ryhmittelyä pidetään osana teoreettisten käsitteiden luomisprosessissa. Tämän valikoidun tiedon perusteella päästään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 111.)

Käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus tutkimustehtävään käytettäessä aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Tämä kaikki perustuu tulkintaan ja päättelyyn, joka etenee tekstin analyysistä ja tuloksena on käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Johtopäätöksiä tehtäessä, pyrkimyksenä on ymmärtää, mitä esille tulleet asiat merkitsevät tutkittavalle. Analyysin jokaisessa vaiheessa yritetään ymmärtää tutkittavaa heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 112 - 113.)

Aineistoon tutustuminen on monivaiheinen prosessi. Siihen kuuluu erilaisia kokeiluja, yrityksiä, erehdyksiä ja tarkisteluja. Työskentelyä ja työskentelytapoja on tärkeä dokumentoida. Eri työvaiheiden dokumentointi on tärkeää, jotta nähtäisiin miten tulokset ovat syntyneet, eikä pelkästään mitä on saatu lopulliseksi tulokseksi. (Vehkalahti 2014, 67.)

#### 4.2 Kehitä ja kartoita, asiakaskonseptin luominen

Kolmas vaihe on kehittämisvaihe, jossa päästään luomaan innovatiivisia ideoita, sekä erilaisia muotoilu ja konseptointi ideoita. Kehittämisvaiheessa kartoitetaan lisää yksityiskohtia ja yritetään hahmottaa saatua tietoa johdonmukaiseen suuntaan. (Moritz 2005, 133 - 135.)

Kartoita vaiheessa valitaan ideat ja lähdetään kehittämään konsepteja. Tässä vaiheessa valitaan relevantit ideat ja pyritään tunnistamaan ja analysoimaan esille nousseet segmentit. Jatkuva tulosten ja esille nousseiden ideoiden arviointi kuuluu vahvasti kartoittamisvaiheeseen. (Moritz 2005, 137 - 139.)

Tässä pääluvussa asiakaskonseptin luomisella tarkoitetaan asiakasprofiilien tekemistä, käyttöskenaarioiden laatimista ja niiden kuvaamista. Nämä kehitettiin tutkitun teoriapohjan ja teemahaastattelutulosten pohjalta. Tehtyjen asiakasprofiilien avulla toimeksiantaja voi saada tärkeää tietoa potentiaalisista asiakkaista, heidän mieltymyksistään, ostokäyttäytymisestä, sekä arvoista.

#### 4.2.1 Asiakasprofiilit

Asiakkaista voidaan asiakassegmenttien kautta kehittää erilaisia asiakasprofiileja, eli tyyppiasiakkaiden määrittelyjä. Näiden määrittelyjen pohjalla taustatietoina ovat asiakastyypin perusteella kerätyt käyttäytymistiedot. Asiakasprofiloinnin tarkoituksena on päästä selville siitä, miten nämä asiakkaat saadaan ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita. Tärkeintä olisi ymmärtää kuluttajien todellinen ostotarve ja ymmärtämään se. Kun todellinen asiakkaan ymmärrys on saavutettu, voidaan tähän tarpeeseen luoda oikeanlainen tuote tai palvelu. (Tonder 2013, 43.)

Asiakasprofiileja lähdettiin rakentamaan haastatteluissa selvinneiden tulosten pohjalta. Asiakasprofiileja luotiin neljä kappaletta. Kaikki asiakasprofiilit pitävät sisällään nimen, perustiedot, estekuvion, kuvan, sekä profiilin omat kommentit arjesta ja ruoan merkityksestä. Estekuviossa pohja on kaikilla profiileilla sama ja siihen on merkitty taso, kuinka suureksi haitaksi kukin este koetaan.

## Anne Kokeilija

**Ikä: 37 – vuotta**

**Asuinpaikka: Espoo**

**Perhe: 2 lasta, aviomies ja koira**

**Työskentelee: Helsingissä**

**Suosikki raaka-aine: Lehtikaali**



### Esteet

	haittaa						Ei haittaa
Sopimusohjainen toiminta						X	
Tuotteiden hakeminen itse						X	
Tuotteiden kausittainen saatavuus					X		
Tuotteiden noutaminen tietyssä aikana							X

*"Liikun paljon autolla, joten tuotteiden hakeminen ei haittaa."*

*"En aina käy samassa ruokakaupassa vaihtelun vuoksi."*

*"Tykkään kokeilla uusia tapoja ostaa."*

*"Haluan tehdä lapsilleni terveellistä kotiruokaa ja kokeilla uusia reseptejä."*

*"Mottoni on, että terveelliset elämäntavat opitaan kotona esimerkin kautta."*

Kuva 1: Asiakasprofiili Anne Kokeilija

Anne Kokeilija (Kuva 2.) edustaa ennakkoluulotonta perheen äitiä, jolle terveellinen ja itse tehty ruoka merkitsee paljon. Anne arvostaa ruoan alkuperän tiedostamista ja tekee ostoksensa muutenkin kausituotteita mahdollisuuksien mukaan käyttäen. Kätevä mobiilisovellus Uudenmaan ruoan kanssa olisi Annen mielestä mahtava keino tilausten tekemiseen ja tuotteiden saatavuuden kannalta. Keväisin ja kesäisin Anne haluaisi lähteä perheen kanssa yhdessä poimimaan tuotteita, jotta lapset oppisivat, mistä ruoka tulee ja miten sitä viljellään.

Asiakastutkimuksia tehtäessä saatu tieto täytyy saada kiteytettyä ja laitettua selkeään muotoon. Asiakasprofiilien tekeminen on menetelmä, jossa yhdistetään tutkimuksessa esille nousseet asiat ja motiivit. Asiakastutkimuksessa yksittäiset löydöt voivat olla merkittäviä, mutta asiakasprofiilin avulla kuvataan tiettyä ryhmää, joka tutkimuksessa on noussut esille. Tämän suuremman ryhmän avulla voidaan lähteä kehittämään ratkaisuja palveluun ja sen kehittämiseen. (Tuulaniemi 2013, 154.)

## Maarit Maltillinen

**Ikä: 47 – vuotta**

**Asuinpaikka: Helsinki**

**Perhe: 3 lasta, aviomies**

**Työskentelee: Vantaalla**

**Suosikki raaka-aine: Peruna**



### Esteet

	haittaa						Ei haittaa
Sopimusohjainen toiminta				X			
Tuotteiden hakeminen itse			X				
Tuotteiden kausittainen saatavuus						X	
Tuotteiden noutaminen tiettyä aikana			X				

*"Ruoanlaitto ja lähiruoka ovat lähellä sydäntä."*

*"En omista autoa, joten jos ruokaostoksia ei voi hoitaa työmatkan varrelta, vaikeuttaa se arkea."*

*"Kesäloimat vietämme perheen kanssa maalla, joten silloin ruokaostokset tehdään paikallista lähiruokatoimintaa tukien toreilta."*

Kuva 2: Asiakasprofiili Maarit Maltillinen

Maarit Maltillinen (Kuva 3.) on keski-ikäinen helsinkiläisrouva, jonka perheen lapset ovat teini-ikäisiä ja vanhin poika armeijan leivissä. Maaritille ruoan laitto itse on tärkeää, eikä hän milloinkaan osta valmist tuotteita tai eineksiä. Esteiden syyksi nousi se, ettei hän omista autoa. Tämän takia hän kokee Uudenmaanruoan toimintaan lähtemisen haasteellisena. Maarit olisi kiinnostunut mahdollisesta kotiinkuljetus palvelusta, mutta sitoutuminen vuodeksi olisi silti liikaa. Osa vuodesta vietetään muualla kuin pääkaupunkiseudulla, joten kausittainen sitoutuminen kotiinkuljetuksella olisi Maaritin mielestä hänelle ainut toimiva ratkaisu.

Asiakasprofiilien tekeminen on hyödyllinen ja käytännönläheinen työkalu yritykselle. Huolella tehdyt asiakasprofiilit auttavat yritystä muun muassa palvelujen kohdentamisessa, sekä osana yrityksen tuote- ja markkinointistrategiaa. Näiden avulla pystytään kohdentamaan tuotteet ja palvelut halutuille kohderyhmille ja niistä saadaan mahdollisimman paljon irti. (Tonder 2013, 44.)

Asiakasprofilointi perustuu erilaisiin arvoihin, mitä ihmisillä on. Asiakasprofiloinnin avulla voidaan lähteä rakentamaan konsepteja ja palveluita testaukseen, jotta niiden arvoa voidaan mitata ennen kuin ne viedään markkinoille. Tätä kutsutaan määrälliseksi profiloinniksi, jonka hyötynä on kriittinen tieto siitä, minkälaiset ideat kannattaa pitää mukana ja mitkä ideat kannattaa unohtaa. (Tuulaniemi 2013, 155.)

## Otso Yllättäjä

**Ikä: 42-vuotta**

**Asuinpaikka: Kirkkonummi**

**Perhe: Tytär ja vaimo**

**Työskentelee: Espoossa**

**Suosikki raaka-aine: Retiisi**



### Esteet

	Haittaa						Ei haittaa
Sopimuspohjainen toiminta						X	
Tuotteiden hakeminen itse							X
Tuotteiden kausittainen saatavuus							X
Tuotteiden noutaminen tietyssä aikana						X	

*"Kalamiehenä arvostan suuresti tietoa siitä, mistä kala, milloin ja kuka kalan on pyytänyt."*

*"Luonto, sen arvostus ja sen tahdissa eläminen ovat asioita, jotka kaupunkilaiset helposti unohtavat."*

*"Uudenmaanruoan toimintaan osallistuttaessa olisi hienoa päästä perheen kanssa poimimaan ja keräämään tuotteita. Sitä kautta pääsisi nauttimaan ja arvostamaan ruokaa entistä enemmän."*

Kuva 3: Asiakasprofiili Otso Yllättäjä

Otso yllättäjä (Kuva 4.) on Kirkkonummelainen perheen isä, joka rakastaa luontoa. Hän on muuttanut pääkaupunkiseudulle vuosia sitten pohjoisesta. Hänelle rakas kalastus harrastus on pysynyt mukana elämässä, mutta vain kausiluontoisena perheen ja työn pitäessä hänet kiireisenä. Otso on hyvin innostunut Uudenmaanruoan toiminnasta ja siitä, että voisi itse tavata tuottajia ja päästä heidän kanssaan juttusille. Perheen kanssa ruoan laitto kuuluu yhteisiin harrastuksiin, mutta raaka-aineiden yhdessä kerääminen kruunaisi viikonlopun hetket Otson mielestä.

Asiakkaan ostokäyttäytyminen on asia, joka kiinnostaa asiakastutkimuksia tehdessä. Jokaisella ihmisellä on käyttäytymisprofiili, joka suurimman osan ajasta ohjaa ihmisen valintoja ja toimintaa. Tällaista kutsutaan hallitsevaksi käyttäytymisprofiiliksi. Kuitenkin joissakin tietyissä tilanteissa, tai muuttuvissa olosuhteissa niin sanottu piilevä käyttäytymismalli tulee esille. Tämä piilevä käyttäytymismalli voi olla täysin vastakkainen hallitsevaan käyttäytymisprofiiliin verrattuna. Vasta silloin kun ymmärretään asiakkaan erilaiset käyttäytymisprofiilit, niihin vaikuttavat piilevät käyttäytymismallit, erilaiset arvot ja arvostukset, sekä tavoitteet, voidaan lähteä kehittämään palveluita. Kattavan asiakasprofiloinnin jälkeen voidaan saada luotua palveluita, jotka synnyttävät lojaliteettia, vastaavat asiakkaan piileviin tarpeisiin, sekä muuttavat asiakaskäyttäytymistä positiivisesti liiketoiminnallisten tavoitteiden kannalta. Asiakasprofiili on siis yhteistulos asiakastutkimuksessa saadusta tiedosta, havaitut asiat asiakkaan käyttäytymismallista, arvoista, peloista, motiiveista ja esteistä. Kun ollaan saatu selville, mistä

asiakkaiden arvot muodostuvat, voidaan sitä kautta saada suunnittelua auttavaa tietoa siitä, miksi ja kenelle palveluita kehitetään. (Tuulaniemi 2013, 155 - 156.)

## Jenni Kiireinen

**Ikä: 35- vuotta**

**Asuinpaikka: Helsinki**

**Perhe: 3 lasta**

**Työskentelee: Helsingissä**

**Suosikki raaka-aine: Pasta**



### Esteet

	Haittaa						Ei haittaa
Sopimusohjainen toiminta		X					
Tuotteiden hakeminen itse		X					
Tuotteiden kausittainen saatavuus			X				
Tuotteiden noutaminen tiettyä aikana			X				

*"Arki on niin kiireistä, ettei ruoan laittoon ehdi aina panostamaan."  
 "Kaikki ostokset täytyy hoitaa samasta paikasta, jotta aikaa riittää lasten harrastuksiin ja kodin ylläpitoon."  
 "Lähiruoan hankkiminen toreilta on ihanaa, mutta yleensä siihen löytyy aikaa vain kesäloman aikana."*

Kuva 4: Asiakasprofiili Jenni Kiireinen

Jenni Kiireinen (Kuva 5.) edustaa nuorta suuren perheen äitiä, jonka arki kuluu työn, lasten harrastusten ja pyykinpesun parissa. Usein Jenni joutuu ostamaan valmista ruokaa kotiin kiireellisen aikataulun takia. Jennille ajatus vuoden sopimuksesta tuntuu liian suurelta, sekä tuotteiden noutaminen tiettyyn aikaan mahdottomalta. Jennin toive olisi se, että olisi joskus aikaa nähdä vaivaa ja tehdä ruokaa alusta asti itse puhtaista ja kotimaisista raaka-aineista. Jenni näkisi lähtevänsä toimintaan mukaan silloin, kun lapset ovat tarpeeksi vanhoja kulkemaan itse harrastuksiin ja takaisin, jolloin Jennillä olisi enemmän aikaa kotona puuhasteluun.

Jotta yritys voisi tuottaa erinomaisen asiakaskokemuksen, on sille lähtökohtana asiakkaiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen. Huolella tehdyt asiakasprofiilit voivat toimia yhtenä hyödyllisenä työkaluna päätöksenteossa, ideoinnissa, sekä palvelukonseptoinnissa. Niiden avulla voidaan kohdentaa palveluita ja tehdä niistä helpommin lähestyttäviä. Asiakasprofiileja voidaan hyödyntää myös erilaisen viestinnän suunnittelussa valituille kohderyhmille. (Tuulaniemi 2013, 156.)

Toimeksiantaja voi hyödyntää ja käyttää kehitettyjä asiakasprofiileja yrityksen perustamisen eri vaiheissa. Asiakasprofiilit voivat toimia markkinoinnin segmentoinnissa ja ideoinnissa. Niitä voi myös hyödyntää palvelun suunnittelussa, kun tavoitteena on löytää ratkaisut, jotka miellyttävät ja tyydyttävät asiakkaiden tarpeita parhaiten. Asiakasprofiilien avulla yritys voi löytää väylän, miten asiakkaat haluavat olla yritykseen yhteydessä, sekä minkälaisia ostomotiiveja ja ostotarpeita potentiaalisilla asiakkailla on.

#### 4.2.2 Asiakaskonsepti

Asiakaskonseptit luotiin asiakasprofiileja ja käyttöskenaarioita yhdistäen. Käyttöskenaario tarkoittaa keinoa, jonka tarkoituksena on kuvata potentiaaliselle kohderyhmälle tyypillistä tapaa käyttää tuotetta tai palvelua tyypillisessä ympäristössä (Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala & Sinkkonen 2005, 161 - 162). Palvelukonseptissa ei esitetä yksittäisiä ideoita, vaan kerrotaan kokonainen tarina palvelun suuremmista linjoista (Tuulaniemi 2011, 198).

Käyttöskenaariot tehtiin olemassa olevien asiakasprofiilien pohjalta. Jokaista asiakasprofiilia varten luotiin käyttöskenaario, joka piti sisällään, miten asiakas käyttää tuotetta, mikä on hänelle luontaista ostokäyttäytymistä, sekä mitä hän näkee, kuulee ja tuntee. Tehtyjen käyttöskenaarioiden ja asiakasprofiilien yhdistämisellä syntyy kolme erilaista asiakaskonseptia. Näitä tuloksia voidaan hyödyntää yritys x palvelujen, asiakaspalvelun, markkinoinnin, sekä yrityksen alkavan toiminnan kehityksessä.



Anne vie aamulla lapset tarhaan autolla ja jatkaa matkaansa töihin. Hän näpyttelee puhelintaan työpaikan pukuhuoneessa ennen vaatteiden vaihtamista. Hän katsoo Uudenmaan ruoan sovelluksen kautta, mitä tuotteita on ensi viikoksi tilattavissa. Hän valitsee tilauksensa sujuvasti ja huokaisee helpotuksesta, sillä ei enää tarvitse miettiä ensi viikon ruokaostoksia.

Seuraavalla viikolla Annen mies käy lähiruokakaupassa ostamassa tarvittavat lisäostokset viikon ruokia varten, kuten maitotuotteet ja mausteet. Seuraavana päivänä Anne hakee lapset tarhasta töiden jälkeen ja suuntaa porukalla hakemaan tilatut tuotteet Uudenmaan ruoan drop-out pisteeltä. Tilaus on helppo noutaa ja kun maksukin on hoidettu, voi perhe suunnata suoraan kotiin. Uudenmaan ruoka ruoka auttaa Annen mielestä rytmittämään perheen arkea, sekä tuomaan siihen mukavaa vaihtelua ja uusia kokemuksia.

Kuva 5: Annen käyttöskenaario

Anne (kuva 6) kuvastaa hyvin pääkaupunkilaista perheen äitiä, jonka arki on kiireistä, mutta halu tehdä itse ruokaa perheelleen kuitenkin tärkeää. Ruoan laatu ja alkuperä ovat myös tärkeitä tekijöitä vastuullisen perheen äidin mielestä. Annen arki on täynnä tekemistä ja ruoan hankkiminen organisoitua ja mietittyä. Kännykkäsovellus ja noutopäivä sopivat hyvin Annen arkeen ja toimintatapoihin. Annen voisi parhaiten saada mukaan toimintaan, jos luotettu ystävä suosittelisi palvelua. Toinen tehokas tapa Annen mielestä olisi, jos sosiaalisessa mediassa olisi huomiota herättävä mainos, kuten kiinnostava video.

Anne tyytyväisenä asiakkaana toimisi varmasti suosittelijana ystävilleen ja tutuilleen. Pienillä tarjouksilla, kuten uusien asiakkaiden liittymiseduilla tai vaikka tutustumispäivillä joihin saisi tuoda ystävän mukaan kuuntelemaan, voisi Annen kaltaisen asiakkaan kautta saada uusia asiakkaita. Anne kuuluu ikä - ja sukupuoliryhmään, joka päivittää ja kuluttaa aktiivisesti sosiaalista mediaa. Tästä syystä Uudenmaan ruoan kannattaa pitää yllä esimerkiksi instagram - tiliä, johon yritys voi lisätä kuvia toiminnastaan ja tuotteistaan. Näin Annen kaltaiset asiakkaat voivat seurata yritystä sosiaalisessa mediassa ja ”tägätä” eli liittää omia kuviaan Uudenmaan ruoan nimen alle. Näin ollen Annea sosiaalisessa mediassa seuraavat ihmiset näkisivät heti,



mistä Anne on ruokansa hankkinut ja pystyisivät halutessaan hankkimaan lisätietoa yrityksestä, jos kiinnostus heräsi.

Maarit aloittaa viikkonsa menemällä maanantaisen työpäivän jälkeen kauppaan. Hän suunnittelee aina vähintään neljän päivän ruoat etukäteen. Heidän perheessään Maarit hoitaa ruokaostokset ja ruoan valmistuksen lasten kanssa ja puoliso hoitaa loput kotityöt. Uudenmaan ruoan toimintaan lähteminen vaikutti ensiksi Maaritille monimutkaiselta. Hän kuitenkin onnistui löytämään toiminnan helpottavaksi tekijäksi perheen arkeen. Yhdessä vanhimman tyttären kanssa he opettelivat käyttämään kännykkä sovellusta. Viikon ruokien valinta sopikin oikein hyvin Maaritin järjestelmälliseen ostosten tekemiseen. Esteenä oli ainoastaan ruokien noutaminen. Hän sai miehensä kanssa sovittua, että hän käy kerran viikossa noutamassa ruoat, jotka vaimo oli valmiiksi tilannut. Kesämökillä vietettävä aika tuotti hieman ongelmia viikoittaisten tilausten kannalta, mutta asia saatiin sovittua naapuriperheen kanssa. Naapurit olivat kiinnostuneita lähtemään toimintaan mukaan, joten Maarit ehdotti heille, että voisivat käyttää perheen tilauksia kesä- ja heinäkuun ajan. Seuraavan kesä tilaukset ovat ensi vuoden asioita, joilla ei Maaritin mielestä vielä tarvitse vaivata päätä.

Kuva 6: Maaritin käyttöskenaario

Maarit (kuva 7) kuvastaa pääkaupunkilaista perheen äitiä, joka kuuluu vanhempaan sukupolveen kuin Anne. Hänen ruokailutottumuksensa ovat säästäväisiä ja taloudellisia. Maaritin tavat ja tottumukset kumpuavat hänen omasta lapsuudestaan, sekä mahdollisesti siitä, että hän kasvatti omat lapsensa laman aikaan. Maaritin ostokäyttäytyminen suosii muutenkin sesongin mukaisia valintoja, sillä tällä tavoin ostokset ovat myös huokeamman hintaisia.

Maaritin kaltaista ostajaa ei ole helppo vakuuttaa. Hänen kaltaisensa ostajat saattavat olla hyvin rutinoituja ja osaavat vaatia paljon. Heidät voi saada vakuutettua laadulla, osaamisella ja ammattitaidolla. Maaritin edustama ostajaryhmä ei välttämättä käytä sosiaalista mediaa päivittäin, tai laisinkaan. Mainonta heille on tehtävä jotain muuta kanavaa kautta. Tärkeintä mainonnassa on luotettavuuden ja ammattitaidon esiintuominen.

Otso matkustaa vaimonsa kanssa kimppakyydillä töihin. Heillä on tapana käydä töiden jälkeen yhdessä ostoksilla työmatkan varrella. Pariskunta käy kaupoilla monta kertaa viikossa. Kun Uudenmaan ruoan noutopäivä koittaa, haluavat he mennä nouto pisteellekin yhdessä. He pyrkivät käymään siellä silloin, kun henkilökunta on paikalla. Heitä kiinnostavat uudet reseptit, sekä kuulumisten vaihtaminen.

Perhe lähtee mahdollisuuksien mukaan itse keräämään osan tuotteista. He pitävät tätä perinnettä yllä noin kerran kuukaudessa, silloin myös isoäiti on mukana, jolla tämä on erityisen tärkeää, sillä hänen lapsuuden kodissaan viljeltiin itse vihannekset ja juurekset. Tämän jälkeen perhe valmistaa yhdessä ruokaa, tästä on tullut yhteinen harrastus, josta kaikki nauttivat.

Kuva 7: Otson käyttöskenaario.

Otson (kuva 8) käyttöskenaario edustaa miesnäkökulmaa Uudenmaan ruoasta ja mielipiteistä sitä kohtaan. Kuten monet pääkaupunkiseutulaiset, myös Otso on muualta päin Suomea muuttanut. Hän on perhekeskeinen ja tekee paljon asioita vaimonsa kanssa ja viettää aikaa perheen kesken. Hänen ostokäyttäytymisensä on yhteistä puolisonsa kanssa ja arvot ruokaa kohtaan tulevat omasta lapsuudesta ja sieltä opituista tavoista. Myös Otson kaltaisille ostajille on tärkeää tietää mistä ruoka tulee, sillä itse viljeleminen, kalastaminen, sekä metsästys ovat kuuluneet hänen harrastuksiinsa ja kiinnostuksen kohteisiinsa.

Markkinointi Otson kaltaisille voi tapahtua sosiaalisen median kautta, mutta myös muilla keinoilla. Erilaiset markkinat, joissa Uudenmaan ruoka voisi olla esillä, olisi hyvä tapa herättää kiinnostusta ja saada Otson kaltaiset ostajat asiakkaiksi.

#### 4.3 Arviointi ja tulevaisuuden näkymät

Toteuttamisvaiheessa kehitetään, tarkennetaan ja toteutetaan ratkaisuja ja prosesseja. Tässä kohdassa määritellään saadut tulokset ja niiden kautta syntyneet ratkaisut. Kaikki yksityiskohdat otetaan huomioon ja kehitetään niiden kautta ratkaisuja parempaan palveluun. (Moritz 2005, 145 - 147.) Arviointi vaiheessa kehitettiin SWOT-analyysi potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta. Toinen kohta on jatkotoimenpide-ehdotukset, jossa kerättiin tutkimuksessa esille nousseita ideoita yrityksen tulevaisuuden varalle.

##### 4.3.1 SWOT - analyysi

SWOT- analyysi, eli nelikenttäanalyysi on yleinen tapa analysoida ja arvioida yritystoimintaa. Analyysin avulla pyritään selvittämään vahvuudet (strength), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunity), sekä uhat (threat). Vahvuudet ja heikkoudet selvittävät nykytilannetta ja uhat ja mahdollisuudet suuntaavat tulevaisuuden analysointiin. Vahvuuksilla tarkoitetaan niitä yrityksen resursseja, joita pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa. Heikkoudet ovat tekijöitä, joiden parantamiseen täytyy panostaa, jotta yritys pystyy toimimaan tehokkaasti. Yrityksen tulevaisuuden kannalta on erityisen tärkeää, että tunnistetaan mahdolliset tulevaisuutta hämärtävät uhat, sekä menestystä mahdollisesti tuottavat mahdollisuudet. (SRHY riskienhallinta, 2016.)

SWOT-analyysi tehtiin yritys x:lle heidän potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan, että vahvuudet ja heikkoudet yritykselle on arvioitu teemahaastatteluissa nousseista ajatuksista. Näiden kautta analysoitiin tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet.

<b>Strenghts</b> Uudenlainen liikeidea Trendikäs Vastuullinen Luotettavuus Läpinäkyvyys	<b>Opportunities</b> Edelläkävijä Laatu Osaaminen Taito Asiakkaiden kiinnostus toimintaa kohtaan
<b>Weaknesses</b> Asiakkaiden sitouttaminen Näkyvyys/tiedostaminen Uusi tapa-> uudenlainen markkinointi Yrityksen kuvan muodostaminen	<b>Threats</b> Markkinointi -> uusien asia kaskuntien etsiminen Paikalleen jääminen Olemassa olevien asiakkaiden pitäminen

Kuvio 3: SWOT- analyysi.

Vahvuuksiin on kuviossa 3 lueteltu asioita, joita nousi esiin haastatteluissa. Yrityksen vahvuuksiin kuuluu se, että se on uudenlainen liikeidea, lähiruoka on tämänhetkinen trendi, yritys on vastuullinen, läpinäkyvä ja sitä kautta luotettava. Heikkouksia yrityksellä haastatteluiden mukaan on asiakkaiden sitouttaminen ja yrityksen kuvan muodostamien. Näiden nouseminen haasteiksi on selvää, sillä kyseessä on täysin uudenlainen yritys. Myös yrityksen näkyvyys ja tiedostaminen ovat heikkoa, sillä ihmiset eivät helposti ymmärrä mistä on kysymys. Uudenlainen liiketoiminta tarvitsee uudenlaista markkinointia.

Yrityksen mahdollisuuksiin kuuluu vahvasti se, että yritys on ehdottomasti alansa edelläkävijä. Yritykseltä löytyy tarvittava osaaminen ja taito tekemistä kohtaan. Myös se, että asiakkaat ovat kiinnostuneita lähiruosta, paikallisten viljelijöiden tukemisesta ja vastuullisuudesta ovat tulevaisuuden mahdollisuuksia, joita kannattaa hyödyntää muun muassa markkinoinnissa. Tulevaisuuden uhkia yritykselle ovat ne, että täytyy jatkuvasti tavoitella uusia asiakkaita ja välttää paikalleen jäämistä. Uuden yrityksen täytyy jatkuvasti kuunnella asiakkaita ja tilanteita ja niiden kautta kehittää olemassa olevaa toimintaansa. Tärkeää on myös pitää kiinni olemassa olevista asiakkaista ja pitää heidät tyytyväisenä. Tyytyväiset asiakkaat toimivat suurena hyötynä yrityksen puolestapuhujina.

#### 4.3.2 Jatkotoimenpide ehdotukset

Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeää olla käsitys tulevasta asiakaskunnasta. Opinnäytetyössä tehtyjen asiakasprofiilien, käyttöskenaarioiden ja niistä syntyneen asiakaskonseptin avulla yrityksellä on selkeä etu mahdollisen asiakaskunnan tuntemiseen. Tutkimustuloksia ja haastatteluissa nousseita asioita ja ideoita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa monin eri tavoin.

Potentiaalisten asiakkaiden yhteinen toive oli esimerkiksi mobiilisovellus, jonka kautta tilaukset ja yhteyden otot yritykseen olisivat helpointa hoitaa. Tämä kannattaa ottaa huomioon yrityksen perustamisvaiheessa. Mobiilisovellus olisi hyvä myös pilotoida ennen varsinaista aloittamista, jotta se olisi varmasti toimiva ja helppokäyttöinen. Nämä asiat täytyy ottaa huomioon, sillä potentiaaliseen asiakaskuntaan kuuluu ihmisiä, jotka eivät ole syntyneet ja eläneet koko elämänsä älypuhelimien äärellä.

Saatuja tuloksia voidaan myös hyödyntää markkinoinnin suunnittelussa ja kohdentamisessa. Esille nousseet asiakasprofiilit edustivat kolmea potentiaalista asiakasryhmää. Näiden ryhmien perusteella voidaan jo markkinointisuunnitelmassa aloittaa markkinoinnin kohdentaminen niin, että se saavuttaisi kyseisten ryhmien edustajia.

### 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi täysin uudenlaisen ruokatoiminnan yritys. Vastaavalaaisesta toiminnasta löytyy esimerkkejä ainoastaan Pohjois-Amerikasta, jossa toimintaa on harjoitettu erimuodoissa jo useiden vuosien ajan. Taustatutkimukseen ja aiheen ymmärtämiseen löytyi lähteitä amerikkalaisilta sivustoilta.

Teoriapohjaa luotaessa etsittiin työhön tärkeää tietoa asiakkuuksista ja niiden hoitamisesta. Teoriaosuudessa tutkittiin asiakkaiden ostomotivaatiota ja arvon muodostumista asiakkaalle. Näitä samoja teemoja käytettiin teemahaastattelun pohjana. Haastattelu kehitettiin teoriaosuuden teemoja seuraten, sekä toimeksiantajan toiveiden mukaan. Palvelumuotoilun keinoin kehitettiin teemahaastattelujen avulla asiakasprofiilit, sekä asiakaskonseptit.

Teemahaastattelusta, asiakasprofiileista ja asiakaskonseptista saatuja tutkimus tuloksia ja päätelmiä voi toimeksiantaja hyödyntää mahdollisessa markkinointisuunnitelmassa siten, että markkinointia pyritään kohdistamaan esille nousseille asiakasryhmille. Myös haastatteluissa esille nousseet asiakkaiden toiveet, kuten mobiilisovellus tilausten tekemiseen kannattaa ot-

taa huomioon käytännön toiminnan suunnittelussa. Suurimmaksi esteeksi toimintaan lähtemiseen nousi vuoden mittainen sitoutumisaika. Asiakkaiden näkökulmasta vuoden sitoutuminen täysin uudenlaiseen yritykseen tuntui liian pitkältä ja ehdotuksena nousi esille lyhyempi koeaika. Tämä kannattaa myös ottaa huomioon uusia asiakkaita hankkiessa, jotta kynnys toimintaan mukaan lähtemiseksi olisi pienempi.

Teoriaosuudessa otettiin selvää asiakaslähtöisyydestä ja asiakkuuksien jatkuvuudesta. Yritykselle on aina edullisempaa pitämää olemassa olevat asiakkaat tyytyväisenä ja mukana toiminnassa, verrattaessa uusien asiakkaiden hankintaan, johon kuluu aikaa, rahaa ja muita resursseja. Tulevaisuudessa yritys x:n kannattaisi pyrkiä pitämään yli vuoden olleet asiakkaat etusijalla, jotta he tuntisivat olevansa tärkeitä. Kanta-asiakas edut, alennukset tai tapahtumat luovat asiakkaille tunnetta siitä, että he ovat yritykselle erityisiä ja auttavat heitä pysymään tyytyväisenä ja uskollisina asiakkaina.

Toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimuksessa keskityttäisiin yksityisasiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Tätä tietoa oli mahdollista kerätä teemahaastatteluiden avulla. Kuitenkin amerikkalaisissa asiakastutkimuksessa kävi ilmi, että suurimmat asiakkaat ovat paikalliset ruoan valmistajat, kuten koulut sekä sairaalat. Myös tukkukauppiat ja paikalliset ruokakaupat kuuluivat suurimpaan ostoryhmään.

Yritys x pyrkii ensin keräämään joukon viljelijöitä ja yksityisasiakkaita, jotta toiminta saataisiin alkuun. Tämän jälkeen olemassa olevien tutkimusten mukaan kannattaa toimintaa pyrkiä laajentamaa tekemällä sopimuksia paikallisten koulujen, vanhainkotien, työpaikkaruokaloiden, sekä jälleen myyjien kanssa.

## Lähteet

- Aaltola, J & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Arussy, L. 2010. Customer experience strategy. USA: Stravity Group Media Company.
- Hannus, J., Lindroos, J. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hutson, D. 2014. Selling Value. Key Principals of Value-Based Selling. USA: Executive Books.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyysalo, S. 2006. Käyttäjätieto ja käyttäjätutkimuksen menetelmät. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kautto, M., Lindblom, A., & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kupiainen, T., Luomala, H., Lehtola, K. & Kauppinen-Räisänen, H. 2008. Tavoitteena tyytyväinen kuluttaja. Tuote- ja markkinointikonseptien kuluttajälähtöinen kehittäminen elintarvikealan pk-yrityksille. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Leppänen, E. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.
- Mooij, M., Kortelmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: WSOY.
- Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Solomon, M. 2002. Consumer behavior. Fifth edition. USA: Prentice-Hall International, Inc.
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Storbacka, K & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WSOY.
- Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

### Sähköiset lähteet

- Korkman, R. 2015. Food Hub. Uudenmaan ruoka. Viitattu 4.10.2015.  
javascript:doc\_open(4015523,3544864)
- Moritz, S. 2005. Service Design. A practical access to an evolving field. Viitattu 21.09.2015.  
[http://stefan-moritz.com/\\_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf](http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf)
- Cornell University. 2015. Study: Food hubs' support for local economy is mixed. New Toolkit Connects Local Food to the Workplace. Viitattu 22.09.2015. <http://www.news.cornell.edu/stories/2014/01/study-food-hubs-support-local-economy-mixed>
- Mother Earth News. 2014. New Toolkit Connects Local Food to the Workplace. Viitattu 20.09.2015. <http://search.proquest.com.nelli.laurea.fi/pqcent-ral/docview/1629021655/fulltextPDF/21A6E5CCA602488FPQ/9?accountid=12003>
- Puget Sound Food Hub. 2015. A Guide for Farmers and Ranchers. Viitattu 26.09.2015.  
<http://www.pugetsoundfoodhub.com/wp-content/uploads/2014/04/PugetSoundFood-HubGuideforFarmers.pdf>
- Rogoff, J. 2014. Improving Systems of Distribution and Logistics for Regional Food Hubs. Viitattu 27.09.2015. [http://dusp.mit.edu/sites/dusp.mit.edu/files/attachments/project/Food%20Hub%20Report%2010\\_12\\_14.pdf](http://dusp.mit.edu/sites/dusp.mit.edu/files/attachments/project/Food%20Hub%20Report%2010_12_14.pdf)
- University of Minnesota. 2014. The Economics of Local Food Systems: A literature review of the production, distribution, and consumption of local food. Viitattu 27.09.2015.  
<http://www.extension.umn.edu/community/research/reports/docs/2014-Economics-of-Local-Food-Systems.pdf>
- Livingston, M. 2014. 'Food hubs' feed consumer demand for local produce. Viitattu 24.09.2015.  
<http://www.jonline.com/article/20140115/NEWS/103140001/-Food-hubs-feed-consumer-demand-local-produce>
- Wallace Center & National Good Food Network. 2014. Food Hub Benchmarking Study 2014. Viitattu 27.09.2015. [http://foodsystems.msu.edu/uploads/files/benchmarking\\_2014\\_slides.pdf](http://foodsystems.msu.edu/uploads/files/benchmarking_2014_slides.pdf)



Michigan State University & Wallace Center. 2013. Findings of the 2013 National Food Hub Survey. Viitattu 20.09.2015. <http://static1.squarespace.com/static/520ed291e4b066a62d157faa/t/5292a761e4b059724471857b/1385342817833/2013+Food+Hub+Survey+Report.pdf>

United States Department of Agriculture. 2013. The Role of Food Hubs in Local Food Marketing. Viitattu 24.09.2015. <http://www.rd.usda.gov/files/sr73.pdf>

United States Department of Agriculture. 2012. Regional Food Hub Resource Guide. Viitattu 20.09.2015. <http://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Regional%20Food%20Hub%20Resource%20Guide.pdf>

Michigan State University. 2013. Food Hubs seen as profitable businesses, national survey shows. Viitattu 26.09.2015. <http://msutoday.msu.edu/news/2013/food-hubs-seen-as-profitable-businesses-national-survey-shows/>

WPTZ News Channel 5. 2013. 'Food Hub' expands to meet growing demand. Viitattu 20.09.2015. <http://www.youtube.com/watch?v=QovcFwAY4g>

SRHY riskienhallinta. 2016. Nelikenttäanalyysi. Viitattu 9.2.2016. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>

## Kuva lähteet

Suomenterveysravinto.2016. Lehtikaalia. Viitattu 10.02.2015

[https://www.google.fi/search?q=lehti-kaali&espv=2&biw=1366&bih=657&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahU-KEWjwo5GatdvKAhXGFCwKHQgPDEcQ\\_AUIBigB#imgsrc=Lgwyi9JjgGJPhM%3A](https://www.google.fi/search?q=lehti-kaali&espv=2&biw=1366&bih=657&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahU-KEWjwo5GatdvKAhXGFCwKHQgPDEcQ_AUIBigB#imgsrc=Lgwyi9JjgGJPhM%3A)

Biolan. 2016. Viitattu 11.02.2016.

[https://www.google.fi/search?q=lehti-kaali&espv=2&biw=1366&bih=657&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahU-KEWjwo5GatdvKAhXGFCwKHQgPDEcQ\\_AUIBigB#tbn=isch&q=peruna&imgsrc=VbyPF6lpqI\\_RDM%3A](https://www.google.fi/search?q=lehti-kaali&espv=2&biw=1366&bih=657&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahU-KEWjwo5GatdvKAhXGFCwKHQgPDEcQ_AUIBigB#tbn=isch&q=peruna&imgsrc=VbyPF6lpqI_RDM%3A)

Viikon kasvikset 2014.Satokausikalenteri. Viitattu 11.02.2016.

[https://www.google.fi/search?q=salottisipuli&espv=2&biw=704&bih=608&site=webhp&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEWjEsJSRzd3KAhXE83IKHZTfDckQ\\_AUIBigB#tbn=isch&q=retisi&imgsrc=aWM7KFyZZ3ZopM%3A](https://www.google.fi/search?q=salottisipuli&espv=2&biw=704&bih=608&site=webhp&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEWjEsJSRzd3KAhXE83IKHZTfDckQ_AUIBigB#tbn=isch&q=retisi&imgsrc=aWM7KFyZZ3ZopM%3A)

Food network. 2016. Viitattu 11.02.2016.

[https://www.google.fi/search?q=salottisipuli&espv=2&biw=704&bih=608&site=webhp&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEWjEsJSRzd3KAhXE83IKHZTfDckQ\\_AUIBigB#tbn=isch&q=pasata&imgsrc=hfo2oEToWE2u\\_M%3A](https://www.google.fi/search?q=salottisipuli&espv=2&biw=704&bih=608&site=webhp&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEWjEsJSRzd3KAhXE83IKHZTfDckQ_AUIBigB#tbn=isch&q=pasata&imgsrc=hfo2oEToWE2u_M%3A)

## Kuvat

Kuva 2: Asiakasprofiili Anne Kokeilija .....	43
Kuva 3: Asiakasprofiili Maarit Maltillinen .....	44
Kuva 4: Asiakasprofiili Otso Yllättäjä .....	45
Kuva 5: Asiakasprofiili Jenni Kiireinen .....	46
Kuva 6: Annen käyttöskenaario.....	48
Kuva 7: Maaritin käyttöskenaario .....	49
Kuva 8: Otson käyttöskenaario. ....	50

## Kuviot

Kuvio 1: Mitkä asiat tuottavat arvoa ostoksia tehdessä? (n=7) .....	35
Kuvio 2: Onko tärkeää päästä jakamaan informaatiota tuottajan kanssa? (n=7) .....	36
Kuvio 3: SWOT- analyysi. ....	52

## Taulukot

Taulukko 1: Kuinka moni lähtisi toimintaan mukaan (n=7). .....	35
Taulukko 2: Miten haluaisit osallistua toimintaan (n=7). .....	35
Taulukko 3: Mitkä asiat lisäävät arvon syntymistä asiakkaalle (n=7). .....	37
Taulukko 4: Mitkä asiat lisäävät ostomotivaatiota? (n=7) .....	38
Taulukko 5: Aineiston ryhmittely. (n=7) .....	41

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko .....	62
--------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelurunko

Ensiksi selvitän mielipiteitä ja kuluttajien ajatuksia käsitteestä lähiruoka.

### Teema 1: Lähiruoka

Mitä lähiruoka merkitsee sinulle ostajana?

Miten määrittelet lähiruoan?

Mistä saat hankittua lähiruokaa?

Onko sitä helppo ostaa?

Mitkä ovat mahdolliset esteet sen hankkimiselle?

\*Uudellamaalla tuotettu ja viljelty ruoka

Tämän haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa ja mielipiteitä täysin uudeltaisesta lähiruoan markkinasta. Esittelen seuraavaksi Uudenmaan ruoka yrityksen toimintaperiaatteet ja arvot, joiden pohjalta haastattelu etenee kolmen eri teeman avulla.

-Uudenmaanruoka on konsepti, jossa Uudellamaalla sijaitsevat viljelijät ja tuottajat tuovat lähiruoan uudeltaisella ja helpolla tavalla kuluttajien saataville.

-Viljelijöiden ja tuottajien yhteistyön kautta kuluttajille on tarjolla monipuolisesti muun muassa lähellä tuotettuja vihanneksia, hedelmiä, yrttejä, lihaa ja kalaa.

-Yrityksen kanssa tehdään minimissään vuoden kestävä sopimus, jonka aikana kuluttaja saa tilaisuuden nauttia sesongin mukaisesta tuoreesta lähiruoasta vuoden ympäri.

-Toiminta käytännössä perustuu virtuaaliseen sivustoon, jonne tuottajat ilmoittavat mitä kaikkea on tarjolla ja tilattavissa.

-Tämän jälkeen asiakas saa valita, mitä tuotteita haluaa niistä valita.

-Tuotteet tuodaan drop-out pisteelle kerran viikossa, josta asiakas saa itse hakea tilaamansa tuotteet. Tämä piste sijaitsee Kirkkonummella.

-Drop-out pisteellä on siis tilaisuus noutaa tilatut tuotteet, mutta myös tavata tuottajia, saada tietoa tuotteiden kasvatuksesta ja kerätä uusia reseptejä.

-Tällainen suora yhteistyö tuottajien ja kuluttajien välillä perustuu siis avoimeen informaation kulkuun ja luottamukseen osapuolten välillä. Tämän uuden toimintatavan avulla säästytään turhista pakkausmateriaaleista ja toiminta edistää paikallista lähiruokatuotantoa ekologisesti.

## Teema 2: Arvotuotanto

”Täytyy lähteä selvittämään ja tunnistamaan asiakkaan huolet ja analysoida ne.”

”Asiakas kiinnostuu ja arvostaa yrityksen asiantuntemusta.”

Olisitko kiinnostunut lähtemään mukaan Uudenmaan ruoka toimintaan?

\*ehdottomasti

\*mahdollisesti

\*ehkä

\*en ole

Millä tavalla haluaisit osallistua?

-pelkkä tuotteiden hakeminen

-itse kerääminen

Mitkä asiat tuottavat arvoa ostoksia tehdessä/ ostopaikkaa tai tuottajaa valitessa?

-sijainti

-hintaa

-nopeus

-laatu

-palvelu

-luottamus

-helppous

-saavutettavuus

-tuoteräätälöinti

Minkälaisia lisäpalveluita kaipaisit toimintaan lähtemisen helpottamiseksi?

-kotiinkuljetus

-useampi drop-point

Minkälaisia ajatuksia tuottajan kanssa tapaaminen ja ajatusten vaihtaminen tuottajien kanssa herättää?

Miksi et lähtisi mukaan toimintaan?

Mitkä esteet?

### Teema 3: Asiakkuus lähtöisyys

”Asiakkuus lähtöisyyttä haaliessa tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta, sekä arvontuotantoa.”

”Vuorovaikutteisuus tarkoittaa yhteistoimintaa yrityksen ja asiakkaan välillä.”

Informaation tärkeys/vuorovaikutus? Minkälaista merkitystä on sillä, saako tuottajan kanssa jaettua informaatiota ja toiveita?

c

Onko tärkeää olla vuorovaikutuksessa myyjän/toimittajan/tuottajan kanssa?

Merkitseekö avoin informaation jakaminen luottamuksen syntymiseen?

Minkälaisen sovelluksen kautta olisi helpointa olla tuottajan kautta yhteydessä?

Toimintaan sitoutuminen. Millaisia ajatuksia vuoden sopimus pohjainen sitoutuminen synnyttää?

### Teema 4: Asiakkaan arvon kokemukset

”Asiakkaan arvon kokemusta voidaan kehittää neljän eri vaiheen avulla. Nämä vaiheet ovat lupaus koettavasta arvosta, luvattun arvon toteuttaminen, kommunikation koettavasta arvosta, sekä koetun arvon kasvattaminen.”

Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että syntyy asiakasuskollisuutta/pysyt asiakkaana? Arvolupaus-tunne

-informaatio

-toiminta

-kuunnellaanko asiakasta

Millaisia tarpeita sinulla on asiakkaana?

Mikä motivoi ostamaan?

Minkälaisilla eri tavoilla yritys pystyisi kasvattamaan sinulle syntyvää arvoa?



